

71

Creación de un seguro de vida El éxito de su diseño

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



71

Creación de un seguro de vida
El éxito de su diseño

Estudio realizado por: Sonia Moya Fernández
Tutor: Jaume Iglésies Pié

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

Curso 2006/2007

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

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

Presentación

¿Cómo conseguir el éxito de un nuevo producto?

Esta es la pregunta que muchas compañías aseguradoras se plantean en numerosas ocasiones. No siempre tal pregunta tiene respuesta, pero con este manual intentaremos encontrarla.

Agradezco a Jaume Iglésies haberme ayudado en la búsqueda.

Resumen

El presente documento detalla cada uno de los pasos a seguir en la creación y lanzamiento de un nuevo seguro de vida. Se trata de un manual a seguir por cualquier compañía aseguradora.

En el mismo se han detallado las diferentes fases de desarrollo especificando en cada una los factores que determinan el éxito final, los riesgos que se pueden presentar, quienes son los promotores y ejecutores, el/los objetivo/s perseguidos y su cronología.

Resum

El present document detalla cada un dels passos a seguir en la creació i llançament d'una nova assegurança de vida. Es tracta d'un manual a seguir per qualsevol companyia asseguradora.

En el mateix s'han detallat les diferents fases de desenvolupament del projecte especificant en cada una els factors que determinen l'èxit final, els riscos que es poden presentar, qui són els promotors i executors, l'els objectiu/s seguits i la seva cronologia.

Summary

The present document details each one of the steps to surely follow in the creation and launching of a new insurance life. This one is a manual to follow by every insurance company.

In it have been detailed to the different phases from development of the project specifying in each one that factors determine the final success, the risks that can be presented, who are the promoters and executors, the goal/s persecuted and their chronology.

Índice

1. El éxito de la creación de un seguro	9
2. FASE 0: Origen del producto - Concepto inicial	11
3. FASE 1: Asignación del proyecto	15
4. FASE 2: Definición del producto	17
5. FASE 3: Estudio de viabilidad del producto	25
6. FASE 4: Aprobación del estudio de viabilidad y del desarrollo del producto por parte de dirección	31
7. FASE 5: Desarrollo del producto	33
8. FASE 6: Implantación del producto	41
9. FASES 7 Y 8: Aprobación y lanzamiento del producto	43
10. FASE 9: Contraste y mejora	47
11. Conclusiones	51
12. Bibliografía	53
13. Anexos	55

Creación de un seguro de vida

El éxito de su diseño

1. El éxito de la creación de un seguro

Este documento pretende detallar exhaustivamente todos los pasos a seguir para el diseño y lanzamiento de un nuevo seguro de vida, con el fin de obtener el éxito en el mercado.

Para ello se analizarán en cada una de las fases los factores que determinan el éxito y sus riesgos.

La metodología utilizada en la investigación se basa en la utilización de datos reales, estudios de mercado, manuales y bibliografía,... así como la propia experiencia y la de otros profesionales del sector.

El conjunto de todas estas fuentes nos permitirán tener una visión objetiva, resumida, fidedigna y óptima.

2. FASE 0: Origen del producto - Concepto inicial

2.1. Nacimiento de la primera idea

Existen causas internas y externas que obligan a la empresa a lanzar nuevos productos al mercado. Tenemos desde la necesidad de ampliar o renovar la oferta, hasta la de dar solución a nuevos problemas o exigencias del mercado. Estas causas son las que generan la primera idea para un nuevo producto. A partir de ese momento hay que dar un paso fundamental y convertir la idea en concepto.

El concepto de producto, es un proceso de reflexión que partiendo de la idea inicial nos lleva a definir aspectos clave como:

- 1) ¿A qué público va dirigido, cuándo y cómo lo usará?
- 2) ¿Qué beneficios o ventajas le reportará? Es decir, por qué lo van a comprar.
- 3) ¿Dentro de qué tipología y categoría de productos se puede posicionar?
- 4) ¿Cómo se integra dentro de la oferta de la empresa, de su imagen y de sus estrategias?

Elaborar el concepto de producto es minimizar el riesgo de fracaso.

Así la primera idea es el punto de partida para comenzar a pensar en el desarrollo de producto: desde el diseño hasta el lanzamiento al mercado.

2.2. Objetivos iniciales a cubrir por el producto

El objetivo es sistematizar, dentro de lo posible, las formas y las causas por las que la compañía detecta la necesidad de crear un nuevo producto.

Hacerlo además de modo que el proceso facilite la aparición de ideas creativas e innovadoras.

Y, por último, definir el nuevo producto con las características esenciales y distintivas que le darán personalidad y valor para el usuario final: el concepto de producto.

La compañía detecta, a través de información comercial o de gestión, las necesidades de cliente o de funcionamiento interno, que se traducen en oportunidades de negocio o de mejora.

A continuación se detallan algunos motivos por los que la compañía decide sacar un nuevo producto al mercado:

- Ampliación y renovación de la oferta
- Apertura de un nuevo canal de distribución
- Entrada de un nuevo segmento de población
- Excelencia en operaciones. La compañía debe desarrollar la habilidad de producir sus productos a un coste considerablemente más bajo que sus competidores.
- Intimidad con el cliente. La compañía debe desarrollar una relación íntima con sus clientes que parte de un excelente conocimiento de las preferencias y perfil de sus clientes.
- Superioridad tecnológica. La compañía ha de brindar un producto que sea superior al de sus competidores.

De igual forma se debe tener en consideración las diferentes necesidades del cliente que nos darán forma al concepto de producto:

- Rentabilidad
 - Garantizar una rentabilidad al cliente por sus ahorros, a través de un interés como de una revalorización de un índice,...
- Ahorro
 - Ahorro sistemático, que permita al cliente realizar aportaciones con total libertad de acuerdo con la situación económica de cada momento.
- Garantizar la estabilidad económica de la familia
 - Con frecuencia ocurren siniestros tales como incendios, inundaciones, accidentes de tránsito,...; que afectan de forma total o parcial a las personas tanto en su integridad física como en su patrimonio. Nadie nunca y en ningún lugar deja de estar expuesto a diferentes riesgos. El riesgo cero es por tanto un imposible. Es aquí donde nace la necesidad del cliente de cubrirse ante cualquier tipo de riesgo que pueda sucederle, garantizando así una cantidad de dinero a los beneficiarios del seguro y procurando una estabilidad económica que por fallecimiento del asegurado se podría ver afectada.

2.3. Restricciones existentes

Las restricciones ante las que nos podemos encontrar en la creación de un producto pueden ser del tipo:

- Legales
- Fiscales
- Política de empresa

- Tecnológicas
- Presupuestarias
- Técnicas
- Objetivos estratégicos propios de la compañía
- La propia complejidad en la creación del producto
- Mercado (tipos de interés bajos,...)
- Competencia

2.4. Promotores

El promotor de esta fase puede ser el área de marketing o técnica o la propia dirección..., quien presentará una serie de ideas iniciales para nuevos productos de acuerdo con las estrategias y creando valor agregado a los clientes y ganancias adicionales a la compañía. Entre las mismas podemos destacar:

- Mejora del producto de alguna forma con el propósito de que sea mejor que el de tus competidores, bajo las mismas características o a un precio más bajo.
- Producción del producto por menos dinero que tus competidores, manteniendo o incrementando su nivel de calidad.
- Ofrece mejor seguimiento que tus competidores y brindar más servicios de seguimiento y apoyo para complementar la venta de tu producto o servicio.
- Otorga garantías de satisfacción que sean más extensivas que las de tu competencia.
- Hacer que el producto sea más fácil de adquirir y con mayor disponibilidad que tus competidores.
- Presentar precios y términos más atractivos y convenientes que los de tus competidores.
- Incluir productos y servicios adicionales, al mismo precio.

2.5. Cronología

De acuerdo con el punto anterior, lo primero que se debe hacer es redactar las diferentes ideas iniciales, en base a las cuales la dirección tomará una decisión.

2.6. Factores de éxito

El factor de éxito básico de esta etapa es que las nuevas ideas de producto presentadas encajen perfectamente con la estrategia global de la compañía.

2.7. Riesgos

Sin embargo y a pesar de la decisión de la compañía de crear un producto, la misma está sometida a una serie de riesgos tales como:

- Ideas iniciales cubran necesidades
- Estrategias de la compañía

2.8. Entregable final

El entregable final será un informe de situación, que incluye un análisis DAFO.

Se obtendrán datos o información a través de fuentes internas o externas: estadísticas sistemáticas internas; petición de datos que nos ayudarán a realizar el diagnóstico; informes externos (UNESPA, ICEA, anuarios económicos y publicaciones) y estudios ad-hoc (se realizan por empresas especializadas).

Los datos en sí no suponen un conocimiento de la realidad. Para ello hay que realizar un análisis que nos lleve a unas conclusiones o diagnósticos. A partir de los datos obtenidos se realiza el informe de situación que incluye un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). El análisis DAFO debe permitir establecer la propuesta de acción (si es sólo una) o plan de acción en caso que se proponga desarrollar más de una.

3. FASE 1: Asignación del proyecto

3.1. Objetivo

El objetivo principal de esta fase es de determinar quién o quienes desarrollarán e implementarán el nuevo producto (determinación de las diferentes áreas de la compañía implicadas). Además de determinar quién será el líder del proyecto.

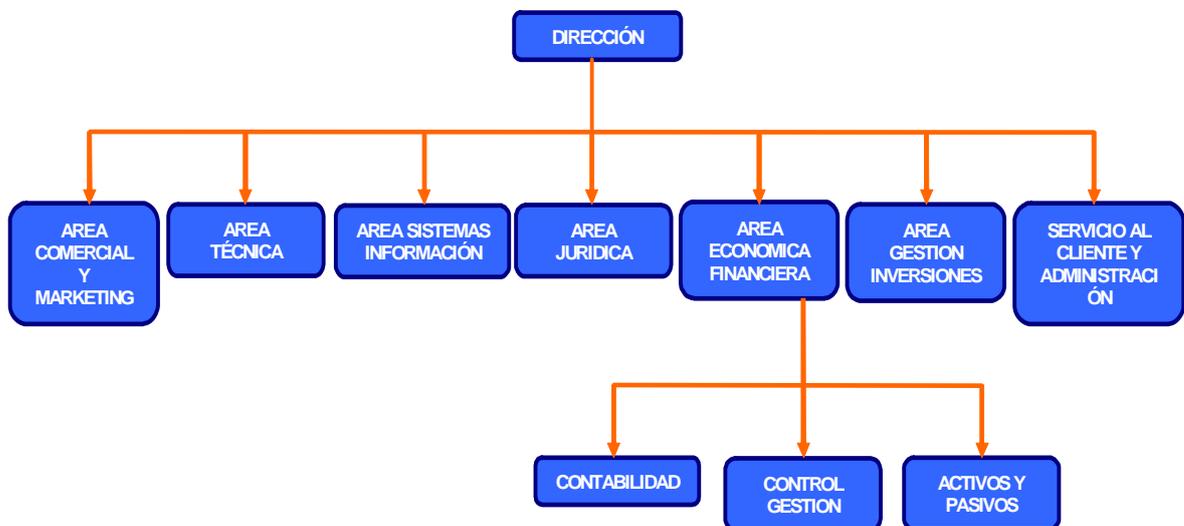
3.2. Promotores

El promotor de esta fase es la dirección general, que es quien promueve y determina la asignación a cada una de las áreas del proyecto.

3.3. Ejecutores

Es el momento de plantearnos quién o quienes serán los ejecutores del proyecto.

A continuación indicamos a modo de ejemplo un esquema de una compañía aseguradora con las diferentes áreas que la componen:



Cuadro 1.- Esquema de una compañía aseguradora

Todas ellas contribuirán al desarrollo del producto desde cada una de sus perspectivas, aportando sus conocimientos e ideas.

3.4. Cronología

Esta etapa es muy corta, ya que únicamente consiste en la asignación del proyecto a los diferentes responsables y se inicia una vez finalizada la etapa anterior.

3.5. Factores de éxito

Los factores a tener en cuenta en esta fase para obtener el éxito del producto en el lanzamiento al mercado son:

- ✓ Designación del área optima como líder del proyecto.
- ✓ El papel del líder es fundamental, tanto desde un punto de vista de coordinador, como de planificador y de gestor del proyecto.
- ✓ Transparencia de información entre los diferentes promotores de esta fase.

3.6. Riesgos

Los mayores riesgos ante los que nos podemos encontrar en esta fase son riesgos de proyecto:

- ✓ Error en la elección por parte de la dirección del líder y áreas responsables de las diferentes tareas.
- ✓ Riesgos de planificación y de recursos lo que suponen un mayor coste.
- ✓ El hecho que cada una de las áreas implicadas sea consciente y tenga claro cuales son sus tareas y funciones también jugarán un papel muy importante.

3.7. Entregable final

El entregable final no es más que el mandato de designación por parte de la dirección del líder y áreas que intervienen en el proyecto.

4. FASE 2: Definición del producto

4.1. Objetivo

Partiendo de las necesidades ya comentadas, tanto de la compañía como del propio cliente, es el momento de definir de manera general las características del seguro. Esto nos conduce a su doble naturaleza: la jurídica y la económica.

Jurídica, porque no se concibe sin el soporte legal del que está revestido, pero además constituye un hecho económico, que está igualmente ligado a la vida social, ya que el individuo lo que busca es dar satisfacción a sus necesidades frente al futuro.

Los principales objetivos de esta fase son:

- Definir las características del producto.
- Cada una de las áreas aportarán sus ideas en el desarrollo e implementación de una manera general, en fases posteriores ya se concretará.
- Detectar a través de la información comercial o de gestión las necesidades del cliente o de funcionamiento interno, que se traduce en oportunidades de negocio o de mejora.

4.2. Promotores

El promotor de esta etapa es básicamente el líder del proyecto, quien coordinará a las diferentes áreas sobre sus tareas y funciones.

Es básica esta coordinación, ya que supondrá una ejecución eficaz y consecuentemente el éxito final.

4.3. Ejecutores

Como ejecutores tenemos a las distintas áreas de la compañía que participan en esta fase, siempre coordinadas por el líder del proyecto. Entre ellas tenemos las siguientes:

- Área técnica
- Área financiera
- Área comercial y marketing
- Área tecnológica

4.4. Cronología

Se trata de la primera fase después de la asignación del proyecto. Su duración dependerá básicamente de la complejidad del proyecto y de la involucración de las distintas áreas.

4.5. Desarrollo

En esta fase se creará la ficha de producto, la cual contendrá de manera general las características del mismo.

4.5.1. Áreas involucradas en la definición del producto

En este punto indicaremos una serie de condicionantes: internos (objetivos estratégicos de la compañía, política de empresa, recursos humanos, recursos económicos, tecnología disponible,...) y externos (situación socio-económica, marco legal, mercado, competencia...), los cuales serán determinantes para el desarrollo del producto.

4.5.2. Área técnica

Se determinarán las diferentes características técnicas del producto de forma general como son:

- Modalidad del seguro
- Coberturas
- Bases técnicas: interés técnico, tablas de mortalidad y cálculo de la probabilidad de muerte
- Valores garantizados (rescate, reducción, anticipo...)
- Primeros planteamientos de elementos personales, contractuales, documentación y comunicación necesarios

De acuerdo con las limitaciones existentes:

- Legales
- Fiscales
- Actuariales

Ver Anexo I con detalle de los diferentes aspectos limitadores.

4.5.3. Área financiera

Se determinará el instrumento financiero y su precio, que se vinculará al nuevo producto de acuerdo con los criterios de compañía en su:

- Plan y gestión de inversiones. Plan de tesorería
- Gestión de activos y pasivos
- Normativa contable
- Control de gestión

Ver Anexo II con detalle de los diferentes criterios de plan de inversiones y tesorería, activos y pasivos y control de gestión. Además de la normativa contable existente para las compañías aseguradoras.

4.5.4. Área comercial y marketing

Se trata de hacer un primer análisis y segmentación de mercado, determinando el mercado potencial al que se quiere la compañía dirigir.

La compañía debe diferenciar su producto del resto, cubriendo las necesidades del cliente, en función de distintas estrategias de:

- Servicio
- Precio
- Distribución
- Publicidad y promoción

Ver Anexo III con detalle de la metodología a seguir en la segmentación y determinación del mercado meta. Así como los diferentes criterios para la determinación de la política de producto, servicio, precio, distribución y publicidad.

4.5.5. Área tecnológica

Plataforma tecnológica. Opciones.

A continuación, se adjunta un cuadro que nos da una idea de la evolución que ha sufrido la economía tradicional hacia la electrónica:

Concepto	Tradicional	Electrónica
Distancia física	Crea barreras	No es barrera
Mercado	Geográficamente limitado	Globalizado
Tipo de organización	Burocrática	Creativa – innovadora
Estilo de administración	Lento	Ágil
Decisiones	En unos días	En tiempo real
Recurso Escaso	Materia Prima y Capital	Seres humanos con conocimientos apropiados
Precio	Relacionado con escasez	Relacionado con abundancia
Volumen	Crece aritmética o geométricamente	Crece exponencialmente
Origen del Valor	Activos fijos	Capital intelectual
Papel de las personas	Fácilmente intercambiables	Central y valioso
Barreras de entrada	Altas	Bajas
Economía de escala	Muy importante	Poco importante
Retroalimentación	Diferida	Inmediata
Fuerza	Músculo-física	Cerebro

Cuadro 2.- Relación economía tradicional versus electrónica

La tecnología es una fuente de rentabilidad a través de una mejora de los procesos y la clave empresarial, para la aplicación de los desarrollos punteros al negocio.

La tecnología ya no se limita al desarrollo de procesos, sino que la clave está ya en los clientes y los nuevos productos.

Los desarrollos tecnológicos en seguros tienen sus peculiaridades, ya que se trata de una industria muy fragmentada y con proceso de consolidación de sistemas antiguos en algunos casos. Además las continuas adquisiciones son el reto de integrar sistemas diferenciados. Junto a ello, un producto complejo, distinto de otros financieros, y que, en la mayoría de los casos, no requiere una cercanía continuada de los clientes, aunque sí mucha información. Además, canales de distribución diferenciados a través de agentes, mediadores o ban-caseguros... con requisitos distintos.

Las nuevas tecnologías dentro del sector asegurador no se limitan sólo a la parte operativa del negocio sino que el objetivo se empieza a desviar hacia la parte analítica. De esta forma los nuevos procesos se centran en la mejora de la atención al cliente y el desarrollo de nuevos productos.

De hecho, la variable tecnológica es cada vez más un factor importante en la toma de decisiones estratégicas para el negocio. Todo ello sin olvidar que se trata de unidades de servicio para el resto del negocio.

Dentro del marco descrito se darán diferentes opciones de implementación informática a las que se les efectuará un análisis de viabilidad para poder determinar la mejor opción.

Coste del desarrollo

La compañía aseguradora debe adoptar unos modelos de gestión automatizados con el fin de reducir costes.

Consistirá en un proceso para simplificar sus servicios y operaciones, y para que las gestiones sean más rápidas, seguras y con menor dependencia de personal.

El coste del desarrollo básicamente debe incluir:

- Identificación del proyecto.
- Identificación del responsable en la implementación.
- Acciones.
- Coste de cada una de las acciones.
- Coste total.

Plan de proyecto

Es el detalle de acciones, responsables que intervienen y plazos que origine la adquisición de compromisos y el seguimiento específico del desarrollo tecnológico.

La estructura del mismo es igual a la descrita en el punto 4.5.6.

Dependencias externas

La externalización ("outsourcing") parcial o totalmente de los procesos específicos de la compañía, como gestión de pólizas y cobro de primas, puede ser una solución tecnológica para la compañía.

4.5.6. Evaluación del plan global de proyecto

Se trata del detalle de acciones, responsables que intervienen y plazos que origine la adquisición de compromisos y el seguimiento específico de todas las tareas.

Se trata de la primera aproximación y compromisos de fechas con la información disponible.

Deberá seguirse y actualizarse durante todo el proceso de diseño y desarrollo a medida que se concretan, confirman y comprometan fechas.

Debe tener carácter público y estar consensuado.

Básicamente debe incluir:

- Identificación del proyecto
- Identificación del líder del proyecto
- Acciones
- Responsables de cada acción
- Fecha inicio / fin de cada acción
- Fecha de arranque

4.5.7. Objetivos cubiertos por el producto

Alineación del producto con la estrategia y los objetivos de la compañía

La compañía ha centrado gran parte de sus esfuerzos en "orientarse al cliente". Esta orientación se ha llevado a cabo con el objetivo de aumentar su cuota de mercado y resultados, mediante la venta cruzada y la captación de nuevos segmentos.

Para ello la compañía se ha embarcado en laboriosos procesos para:

- Obtener y analizar la información y experiencia de los clientes existentes en las carteras de las compañías.
- Realizar una segmentación objetiva de los clientes existentes para poder analizar sus necesidades reales.
- Realizar modelos de propensión de compra de los clientes de cada segmento y de propensión de caída de cartera.
- Definir nuevos productos y servicios que cubran las necesidades de los distintos segmentos de clientes.
- Lanzar campañas comerciales y de marketing acordes a las necesidades de los clientes de cada segmento.

Los planes de futuro deben orientarse a definir estrategias basadas en la optimización de su entendimiento de los clientes, al alineamiento con sus redes de distribución y la optimización de su estrategia multi-canal:

- Maximizar la orientación al cliente: para aumentar la venta cruzada y la cartera de clientes, las aseguradoras deben alinear sus estrategias de precios, productos y canales para satisfacer las necesidades de los distintos segmentos en cada momento. Para ello, deben definir el ciclo de vida del cliente para ofrecer los productos y los servicios más adecuados por el canal más óptimo en cada fase de su ciclo de vida.
- Capacitar a la red para orientarse al cliente: las redes de distribución deben ser la clave de la total orientación al cliente de una aseguradora. Al ser el primer punto de contacto de los clientes y casi ser los dueños de la relación con el cliente, las aseguradoras deben dotar a las redes de distribución de las herramientas de venta y atención más innovadoras, que les acerquen una visión global del cliente para poder predecir su comportamiento.
- Optimizar la estrategia multi-canal: los clientes demandan cada vez más el uso de distintos canales para diferentes actividades relacionadas con sus productos, pero sus expectativas no cambian, demandan la misma calidad y cantidad de asesoramiento y atención por cualquiera de los canales que utilicen. Esta falta de integración entre los distintos canales amenaza el esfuerzo por orientarse al cliente y la capacitación de sus redes, ya que, en general, los distintos canales ofrecen distintas visiones del cliente.

La compañía debe tener en cuenta todos estos aspectos que influirán en su crecimiento de forma rentable y su posicionamiento competitivo. La combinación de los distintos factores y como se utilicen, es la que determinará la efectividad y éxito del producto.

4.6. Factores de éxito

- ✓ Cumplimiento del marco legal y fiscal.
- ✓ Correcto plan de inversiones y óptima gestión financiera (contable, gestión interna, control del riesgo,...).
- ✓ Segmentación adecuada del mercado y selección del mercado meta. Este mercado debe adecuarse a los objetivos de la compañía, detectando las oportunidades del mismo.
- ✓ Nuestro producto debe satisfacer las necesidades del cliente y estar alineado con los objetivos y estrategia de la compañía.
- ✓ Determinación de las estrategias de distribución, servicio, comunicación y precio.
- ✓ Implementación tecnológica de procesos automatizados y con coste de implementación menor.

4.7. Riesgos

- ✓ Riesgos financieros como: mercado, crédito, liquidez, tipo de cambio, pricing y tipo interés.
- ✓ Costes elevados en el diseño e implementación del producto.

4.8. Entregable final

El entregable final es la propuesta de actuación, la cual nos propone la/s solución/es a las que nos han llevado los pasos anteriores.

El documento ha de contener de manera resumida:

- Valor aportado: los objetivos básicos cubiertos y los riesgos asumidos
- El diagnóstico con los principales datos que apoyen el mismo.
- La propuesta concreta.

Además se deberá especificar los entornos dónde se debe implementar.

4.9. Herramientas

La herramienta de la que disponemos es el análisis de ventajas/desventajas y el contraste:

- Se relaciona los beneficios e inconvenientes de la solución.

- Se analiza las implicaciones determinando qué departamentos están afectados por la propuesta.
- Y se contrasta la idea con otras personas y/o departamentos que nos puedan dar otros puntos de vista y/o criterios con el fin de valorar su dificultad de puesta en marcha y posible calendario.

5. FASE 3: Estudio de viabilidad del producto

5.1. Objetivo

El objetivo del análisis de viabilidad es permitir la toma de la decisión de continuar adelante con la propuesta o descartar por estos motivos, ofreciendo alternativas en su caso.

Así una vez contrastada la propuesta de actuación y tomada la decisión de analizar la viabilidad de la misma, se comunica, por escrito a todas las áreas implicadas, la necesidad de efectuar el análisis de viabilidad, facilitando la propuesta de actuación final y estableciendo un primer calendario (a consensuar) para su realización.

5.2. Promotores

Es el líder del proyecto.

5.3. Ejecutores

El estudio de viabilidad se realizará por las áreas afectadas, concretamente la técnica, jurídica, financiera, comercial y tecnológica junto con el líder del proyecto.

5.4. Cronología

Esta etapa se efectúa una vez que ha finalizado la etapa de definición del producto.

5.5. Desarrollo

A continuación, se efectuará el análisis de viabilidad desde las diferentes perspectivas: técnica, jurídica, financiera, comercial, gestión y tecnológica.

5.5.1. Evaluación de la viabilidad técnica del producto: actuarial y jurídica

La evaluación de la **viabilidad técnica actuarial** consiste en un estudio técnico asegurador y actuarial de cálculo (tarifas, provisiones,...), de condiciones (coberturas, prestaciones y base técnica), de requisitos (técnicos y reglamentarios). Se trata por tanto, de un análisis desde el punto de vista de resultado técnico y de asunción de riesgo por parte de la compañía.

Los criterios a aplicar son:

- Requisitos de coherencia y corrección actuarial y aseguradora.
- Requisitos legales (reglamentarios).

- Criterios de reaseguro: marco crediticio y política de riesgos asumida por la compañía.
- Coherencia de los resultados numéricos resultantes.

Básicamente debe contener:

- Planteamiento de coberturas y modalidades.
- Planteamiento de condiciones aplicables.
- Requerimientos de cálculo.
- Cuadros de tarifas y simulaciones según distintas hipótesis de condiciones aplicables.
- Estimación de volúmenes globales resultantes.
- Primer análisis de adaptabilidad a las aplicaciones desde el punto de vista técnico y de gestión.
- Analizar el componente de riesgo del producto y estimar el coste de reaseguro.
- Riesgos que se plantean y alternativas de solución.
- Conclusiones para la toma de decisión.

La evaluación de la **viabilidad jurídica** consiste en realizar un análisis y planteamiento de viabilidad jurídica y fiscal.

Los criterios a aplicar son:

- Marco legal.
- Criterios de compañía y de grupo.
- Criterios administrativos o jurisprudenciales.

Básicamente debe contener:

- Evaluación de las líneas generales del impacto jurídico y fiscal.
- Primeros planteamientos de elementos personales, contractuales, documentación y comunicación necesarios.
- Tratamiento fiscal compañía/cliente.
- Riesgos que se plantean y alternativas de solución.
- Conclusiones para la toma de decisión.

5.5.2. Evaluación de la viabilidad financiera del producto

La evaluación de la **viabilidad financiera** consiste en la definición y análisis de las inversiones vinculadas al proyecto.

Los criterios a aplicar son:

- Límites legales de diversificación de inversiones.
- Marco crediticio aplicable y límites de riesgo.
- Requerimiento de margen de beneficio para la compañía.

Básicamente debe establecer qué producto financiero es el adecuado, calcular su precio y hacer una prospección de mercado a las contrapartidas habituales con las que se trabaja. De esta forma se determina si es viable realizar esta inversión en el momento actual en el mercado financiero.

Si en el mercado actual no es posible encontrar la inversión adecuada para la propuesta, deberán modificarse algunas hipótesis económicas de la misma.

Viabilidad de control de inversiones. Objetivo. La inversión propuesta debe cumplir con determinados aspectos legales y de límites de riesgo.

Viabilidad de administración de inversiones. Objetivo. La inversión propuesta debe poder administrarse con los recursos materiales y humanos con los que cuenta la compañía, y en su defecto definir las necesidades para esta administración.

Viabilidad de gestión de activos y pasivos. Objetivo. La inversión propuesta debe cumplir con determinados aspectos de la normativa vigente en cuanto a compromisos asumidos por la compañía.

5.5.3. Evaluación de la viabilidad de gestión

El análisis de la **viabilidad de gestión** consiste en detectar, valorar y extraer conclusiones de las posibles implicaciones relativas a gestión y administración por la puesta en marcha del producto. Además de contemplar aspectos como operativa de aceptación, prestaciones, servicio de consulta a clientes,...

Los criterios a aplicar son:

- Adaptación de procesos existentes.
- Coste de los recursos.
- Entornos de negocio donde se debe implantar (centralizados, oficinas, Internet,..).

Básicamente debe contener:

- Si el proceso actual responde a las necesidades del producto no tendrá implicaciones.

- Si el proceso actual necesita adaptaciones o hay que crear uno nuevo, se efectuará la propuesta del nuevo proceso comentada y consensuada con las áreas que tendrán que adaptar estas modificaciones, incluyendo la estimación de necesidades de recursos y planteamiento de riesgos.

El proceso modificado/creado debe adaptarse a los procedimientos existentes, minimizando el impacto de las modificaciones.

En el caso de haber detectado procesos que no se pueden mecanizar o que surja la necesidad de definir un nuevo procedimiento, estudiar la viabilidad del proceso manual.

5.5.4. Evaluación de la viabilidad tecnológica

El análisis de la **viabilidad tecnológica** tiene como objetivo realizar un análisis previo del impacto sobre los sistemas de información de la compañía (coste y plazo estimado de implantación).

Los criterios a aplicar son:

- Capacidad de integración en los sistemas actuales (modificación o nuevo sistema).
- Otras alternativas externas.

Básicamente debe contener:

- Viabilidad técnica del producto.
- Aspectos que se prevé que no se podrán mecanizar.
- Coste económico de la solución en los cuatro aspectos básicos que pueden verse afectados (software (desarrollo), hardware, explotación y licencias).

Mediante este análisis se pretende dar apoyo al líder en la búsqueda de alternativas que ya existen en el mercado (paquetes informáticos u otro tipo de soluciones) y que cumplan las necesidades que se han especificado en la propuesta.

5.5.5. Evaluación del coste - beneficio

Se trata de un análisis del impacto económico-financiero, que considera todos los aspectos económicos y no económicos relacionados con el proyecto y determina la viabilidad financiera (margen financiero exigido por el accionista).

Se realiza un doble análisis: coste-beneficio y financiero.

El análisis coste-beneficio consiste en comparar el coste de implantación con los beneficios generados por el proyecto (ahorro de costes, satisfacción clientes, mejora en la calidad, agilidad en los procesos,...).

Este análisis coste - beneficio se efectúa inicialmente para analizar y presentar a la dirección la viabilidad del proyecto, y posteriormente, una vez se dispone de los requerimientos para contrastar el análisis efectuado inicialmente con el alcance y coste ya conocidos.

Por otro lado, el análisis financiero sirve para determinar el valor actual del producto con la estimación de flujos de ingresos y gastos, la tasa de actualización de los mismos y la definición del horizonte temporal de la inversión.

De este modo, se debe solicitar a los distintos responsables la estimación de ingresos, gastos y beneficios no económicos derivados de la propuesta de actuación.

5.5.6. Evaluación de viabilidad del plan de proyecto

Se trata de un análisis de viabilidad de proyecto en el sentido que la compañía debe analizar que dispone de recursos suficientes para cubrir la planificación y tareas o funciones previstas por el proyecto.

5.6. Factores de éxito

Un correcto análisis de viabilidad es fundamental, ya que ayudará a la dirección a la toma de decisión. Una decisión errónea puede tener efectos catastróficos.

5.7. Riesgos

- ✓ Producto no rentable para la compañía.
- ✓ Costes elevados.
- ✓ Deterioro de la imagen de la compañía.

5.8. Entregable final

El documento final contendrá la siguiente información:

- 1) Documento con las distintas opciones de producto existentes (basado en la visión técnica, financiera, comercial...). Se trata en si de un análisis DAFO de cada una de las opciones de producto presentadas.
- 2) Coste - beneficio de las diferentes alternativas de producto planteadas.
- 3) Plan de proyecto de las opciones de producto (planificación orientativa prevista en cada una de las opciones de producto planteadas).

- 4) Propuesta a dirección. Se trata de la propuesta definitiva a presentar a la dirección para la toma de decisión. Preferiblemente será formato presentación.

5.9. Herramientas. Plantilla de análisis de viabilidad

La plantilla de análisis de viabilidad enumerará los requisitos mínimos exigidos para el lanzamiento del producto de cada uno de los análisis efectuados.

6. FASE 4: Aprobación del estudio de viabilidad y del desarrollo del producto por parte de dirección

6.1. Herramientas

6.1.1 Plantilla criterios de decisión: necesidades del cliente, rentabilidad mínima de producto, ventas mínimas, encaje en la estrategia.

La fase de aprobación por parte de la dirección está compuesta por las etapas siguientes:

1. Análisis final de oportunidad y presentación

Llegado este momento, se prepara las argumentaciones en forma de presentación a la dirección.

Ésta debe ser clara y concisa y contener las diferentes propuestas que orienten a la toma de decisión por parte de la dirección.

Se tratará de una recopilación de las actuaciones finales y de los distintos análisis de viabilidad. Concretamente, contendrá para cada una de las alternativas:

- Cómo nace la idea.
- Objetivo del producto.
- DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).
- Viabilidad del proyecto (según lo definido en la fase 3).
- Análisis coste-beneficio.
- Conclusiones y propuesta efectuada.
- Propuesta inicial de calendario de implantación (pendiente de planificación detallada).

2. Debate y decisión

Es el momento de la toma de decisión y de la determinación de condicionantes y variaciones sobre el planteamiento inicial.

De esta forma, se realiza la presentación a la dirección quién la confirmará, modificará o desestimaré.

En caso de modificaciones, se adaptará la propuesta presentada a las nuevas aportaciones o condicionantes. Dependiendo de las características de la modificación, en ocasiones es necesario un nuevo análisis de la viabilidad.

Si se desestima no se seguirá adelante con el proyecto.

Si finalmente se toma la decisión de avanzar en el proyecto, se confirmará el líder actual o se designará uno nuevo para las fases posteriores.

La plantilla es un documento que servirá a la dirección para la toma de decisión y en el que se detallará lo siguiente:

- Necesidades del cliente.
- Rentabilidad mínima de producto.
- Ventas mínimas.
- Encaje en la estrategia y objetivos de la compañía.

7. FASE 5: Desarrollo del producto

7.1. Objetivo

En esta etapa básicamente existen dos objetivos:

- Definir los requerimientos de producto a nivel detallado.
- Preparar el plan de implantación también de forma detallada.

7.2. Promotores

En esta etapa el promotor o responsable es el líder del proyecto.

7.3. Ejecutores

Las personas que intervienen son: los responsables de viabilidad afectados por las posibles modificaciones de la fase de adaptación de lo aprobado, el área tecnológica (incluye operaciones), la técnica y la financiera-económica.

7.4. Cronología

Esta etapa se inicia una vez que la dirección ha aprobado una de las alternativas presentadas.

7.5. Desarrollo

7.5.1. Comunicación

Primero de todo se realizará una comunicación global a las diferentes áreas, informando del inicio del diseño y desarrollo. En la misma, se detallará la suficiencia de plazos y las acciones a realizar por cada uno de las personas que intervienen.

El objetivo de esta comunicación es permitir el conocimiento y la coordinación de las acciones entre todos los que intervienen.

Incluye la comunicación global a todo aquel que aunque no interviene en las acciones del proyecto, pueda estar afectado por su puesta en marcha.

7.5.2. Adaptación a lo aprobado

Se desea el cumplimiento (dentro de la viabilidad ya analizada) de las decisiones tomadas por la dirección.

El objetivo es modificar todos los aspectos necesarios de la propuesta inicial según lo finalmente aprobado con el objeto de incorporarlos a los requerimientos.

Se ha de tener en cuenta, que dependiendo de la magnitud de la modificación, en ocasiones es necesario un nuevo análisis de viabilidad.

7.5.3. Testeo con clientes / canales de distribución

Se realiza un testeo con clientes (internos u externos) y canales con el objeto de concretar los requerimientos y permitir el diseño y funcionamiento en términos adecuados, comprensibles, usables,..

Se pretende contrastar, que la propuesta realizada responde a las necesidades y expectativas.

El plan de contraste contiene:

- Visitas a clientes (empresas).
- Paneles de clientes.
- Contraste con departamentos propios de la compañía implicados en el proyecto, de contacto con el cliente o canal.
- Visitas a los diferentes canales.

7.5.4. Requerimientos detallados del producto

Consiste en la recopilación y descripción completa, detallada y por escrito de los requerimientos del producto, funcionalidades y procesos establecidos y una vez concretados.

Los requerimientos deben incluir:

- Descripción de características y del funcionamiento general del producto, funcionalidad y/o proceso.
- Descripción de todas las funcionalidades, operativas y procedimientos requeridos.
- Descripción de todas las modalidades, variantes y alternativas que deben estar disponibles.
- Descripción de pantallas y salidas impresas.
- Desarrollo completo de la formulación.
- Tratamiento de casuísticas especiales que se pueden presentar. Excepciones. Peculiaridades.

Deben contener la definición concreta para la construcción y la implementación informática, así como para la preparación de procesos por parte de los distintos responsables funcionales que se verán afectados por la puesta en marcha del proyecto.

De no requerirse implementación informática (procesos ya automatizados) debe contener la definición para poder ejecutar la puesta en marcha.

➤ **Definición técnica**

El objetivo es realizar la definición funcional detallada de todas las adaptaciones operativas necesarias para el cálculo actuarial (primas, provisiones,...), para el diseño de las prestaciones y para el cumplimiento de requisitos técnicos en documentación y comunicación a clientes.

Debe incluir la siguiente información:

- Descripción completa de:
 - Coberturas / garantías, prestaciones, modalidades/alternativas.
 - Sistema de tarifas.
 - Sistema de provisionamiento.
 - Sistemas de seguimiento del resultado del producto (coste técnico,..).
- Desarrollo completo de la formulación para cálculo actuarial.
- Tratamiento de casuísticas especiales que se pueden presentar. Excepciones. Peculiaridades.
- Además de un análisis exhaustivo de adaptabilidad a las aplicaciones desde el punto de vista "técnico".

➤ **Definición jurídica**

Se pretende realizar una definición detallada de la solución jurídica y fiscal, tanto en términos documentales (contractuales, comunicación clientes,..) como de tratamiento operativo (requisitos de cumplimiento para adecuación a la legalidad, consideración fiscal, criterios, restricciones).

Debe incluir la siguiente información:

- Descripción completa de:
 - Requisitos contractuales.
 - Elementos personales.
 - Documentación afectada.

- Tratamiento fiscal general.
- Restricciones que deben tenerse en cuenta.
- Determinación de otras informaciones a suministrar que fueran preceptivas además de las puramente contractuales.
- Definición del cálculo fiscal, desarrollo del cálculo (área técnica).
- Descripción de situaciones específicas o tratamientos especiales.

➤ **Definición inversiones**

El objetivo es definir y negociar la inversión vinculada al producto. Una vez aprobada la viabilidad de la inversión, hay que encontrar la mejor contrapartida que dé el precio adecuado para cerrar la operación con los requerimientos exigidos y teniendo en cuenta el momento de mercado para realizarla.

Se solicita el precontrato de inversiones a la contrapartida, con el contenido jurídico y técnico adecuado, y se revisa que la inversión cumpla los límites de diversificación de inversiones y demás requisitos de control de riesgos.

Además se definen las necesidades operativas para administrar la inversión (aplicativo de administración y contabilidad).

Se valida que la inversión cumpla en el momento de su inicio con la normativa legal en cuanto a adecuación de tipos de interés.

➤ **Definición gestión**

Se definirán los procesos (automáticos y manuales) relativos a gestión y administración del proyecto, producto u operativas, detallando los aspectos identificados en el análisis de viabilidad.

Debe incluir la siguiente información:

- Descripción del funcionamiento del circuito.
- Impresos necesarios para la operativa y detalle del contenido.
- Detalle de tareas, responsables y características.
- Recursos necesarios para la ejecución del proceso (humanos, automatizados, formación,..).
- Interrelación con otras aplicaciones.
- Relación de procesos que ya sabemos que no van a mecanizarse (por haberse indicado en la viabilidad tecnológica o por adaptarse a un proceso manual ya existente).
- Definición de soportes para la gestión: consultas, señalizaciones, listados periódicos.

- Definición de aspectos como operativa de constitución, aceptación, prestaciones, servicio de consultas a clientes, gestión de pólizas (consultas, listados,...) y operativas en Internet.
- La información relacionada anteriormente debe describirse a nivel centralizado, de canal de ventas y Internet.

➤ **Definición económico – financiera**

Análisis detallado de todos los aspectos relacionados con la operativa económica-financiera, dirigidos a asegurar la integridad de la información.

Las definiciones deben contener:

- Definición operativa contable: circuito contable.
- Imputación de gastos según partidas presupuestarias.
- Necesidades operativas de cuadros automáticos.
- Sistemas de comisiones de la red de ventas.
- Cuadro estimado de comisiones a pagar a los canales de distribución.
- Interrelación con otras aplicaciones.
- Definición del soporte para la gestión y administración del reaseguro.

7.5.5. Definición integrada

Se trata de un documento definitivo que incorpora las definiciones específicas orientándolas al entorno de implantación. El documento de definiciones debe estar con el mayor nivel de detalle posible, para permitir la construcción informática, o en su defecto la ejecución de la puesta en marcha.

Se ha de identificar y definir lo siguiente:

- Las características de cada prestación (en su caso) o de cada operativa.
- Las salidas impresas, contractuales y/o de comunicación a cliente.
- Las salidas por pantalla y flujos de navegación.
- La formulación necesaria.
- Las acciones permitidas / no permitidas con los mensajes asociados.
- Las restricciones operativas y de cálculo.
- Las necesidades de parametrización de alternativas.
- Las casuísticas específicas o problemáticas especiales.

- Las interacciones con otros productos y funcionalidades.
- Las necesidades para la gestión de la información y explotación de datos.
- Las interfases y suministros de datos a otras aplicaciones: contables, fiscales...

7.5.6. Propuesta de solución

Se trata del análisis de la solución para el desarrollo informático del sistema propuesto y primera aproximación al coste de la misma. Tiene por objeto realizar un primer análisis del proyecto, estudiando las diferentes alternativas tecnológicas posibles de forma que se proponga aquella que mejor se adapta a la arquitectura del sistema, y que permita a la compañía adoptar una decisión sobre la mejor alternativa para el desarrollo del proyecto.

Básicamente debe incluir:

- Estudios económicos de la solución propuesta (tanto software como hardware).
- Viabilidad tecnológica de la solución.
- Solución adoptada, indicando los aspectos que no se mecanizan.

Incluye un análisis de requerimientos, evaluación de las posibles alternativas, solución propuesta, una estimación de costes y plazos de implantación.

Este documento debe ser aprobado por el líder del proyecto.

7.6. Factores de éxito

- ✓ La comunicación permitiendo el conocimiento y la coordinación de las acciones.
- ✓ Correcto testeo con clientes y canales de distribución, para verificar que la propuesta realizada responde a las necesidades y expectativas.
- ✓ Los requerimientos del producto deben ser una recopilación y descripción completa, detallada y por escrito del producto, funcionalidades y/o proceso establecidos y una vez concretados. El documento debe estar firmado y la responsabilidad es compartida.

7.7. Riesgos

- ✓ El no cumplimiento de la planificación, que puede venir dado por:
 - Falta de comunicación y coordinación.

- Requerimientos incompletos.
- Incorrecta planificación.
- ✓ Un coste más elevado del proyecto, que puede venir dado por:
 - Falta de definición en los requerimientos.
 - Defectuoso análisis de la viabilidad tecnológica de la solución.
 - Un mal análisis de la propuesta de solución.

7.8. Entregable final

El entregable final de esta etapa estará compuesto por los siguientes puntos:

7.8.1. Plan de proyecto detallado

Se trata del detalle de los cambios funcionales y técnicos en los sistemas derivados de la implantación del nuevo proyecto (datos, diseño externo, plan de pruebas). Compromete en fecha y plazo la construcción de la solución.

Básicamente debe incluir:

- Descripción de los procesos afectados.
- Diseño externo (pantallas, comunicados,...).
- Modelo de datos y procesos, interfases.
- Plan de pruebas del cliente.
- Planificación y coste de solución.
- Relación de procesos que no se mecanizan.
- Anexo con la descripción / operativa de procesos manuales.

Este documento debe ser aprobado por el líder del proyecto y el resto de personas que intervienen.

7.8.2. Project staffing

Se trata de la relación de personas, que han sido designadas de forma expresa de cada área como responsables para el desarrollo de las tareas asignadas, y el % de asignación de cada una al proyecto.

7.8.3. Documentación de producto

Además contendrá toda la documentación contractual definitiva del producto, concretamente:

- Nota informativa

- Póliza (condiciones generales, particulares y especiales)
- Suplemento

7.8.4. Nota técnica

Es el actuario quien realiza la nota técnica, la cual debe contener la siguiente información:

- Prestación básica y complementaria/s (capital asegurado,...)
- Bases técnicas:
 - Interés técnico.
 - Tablas de mortalidad.
 - Cálculo de la probabilidad de muerte.
- Recargos (de gestión externa e interna y de administración).
- Primas.
- Provisiones técnicas.
- Valores garantizados:
 - Rescate (total o parcial).
 - Reducción.
 - Anticipo.
- Participación en beneficios.
- Criterio de selección del riesgo.
- Plan de reaseguro.
- Plan de inversiones.

7.8.5. Documentación de marketing y ventas (publicidad, comunicados...)

Llegados este momento la compañía ya ha decidido qué, a quién, cómo, dónde, cuánto y cuándo va a llegar a sus clientes mediante publicidad y comunicaciones.

El entregable final debe contener las diferentes comunicaciones y el plan publicitario definitivo, que realizará compañía a través de los medios escogidos junto con el momento en que está previsto realizarlo.

8. FASE 6: Implantación del producto

8.1. Objetivo

El objetivo es preparar el sistema (procesos y operaciones) para dar soporte a lo indicado en el plan de proyecto.

8.2. Promotores

El promotor de esta fase es el área tecnológica (incluida operaciones).

8.3. Ejecutores

Los encargados de la ejecución en esta fase son: el área de tecnológica, el área técnica y los diferentes responsables funcionales para la revisión de las pruebas. Además de la dirección y área financiera para la confirmación de tarifas y condiciones definitivas del producto.

8.4. Cronología

Esta etapa se inicia una vez que la etapa de desarrollo del producto esté finalizada, evitando por tanto errores y costes de implementación superiores.

8.5. Desarrollo

El desarrollo de la implantación del producto está formado por tres etapas, tal y como se detalla a continuación:

8.5.1. Desarrollo de la solución

Durante la fase de desarrollo se diseñan en detalle los componentes a construir.

Se codifican y prueban de forma unitaria todos los módulos, programas y cadenas, así como cualquier componente afectado por el desarrollo (ficheros, includes, bases de datos,...)

Se realiza una prueba integrada de todos los componentes de forma que funcionen como un conjunto coordinado de procesos que dan servicio a las funciones de negocio analizadas. El sistema debe quedar listo para iniciar las pruebas.

8.5.2. Contraste y revisión de pruebas

El objetivo de la fase de pruebas es comprobar que el sistema desarrollado se ajusta al descrito en el plan de proyecto.

Si alguna de las funcionalidades no se ajusta a las requeridas y pone en peligro el correcto funcionamiento del sistema se ajustará el mismo antes de su puesta en marcha. Este cambio generará una gestión de cambios del proyecto que afectará a los compromisos de coste y plazo adquiridos. La revisión de las pruebas se realizará por parte del líder del proyecto y los responsables de cada área en las funciones que les correspondan.

8.5.3. Condiciones finales

La dirección junto con el área financiera tratarán de ajustar la definición de tarifas, las condiciones definitivas de inversión y de comisiones que se ha hecho al inicio del proyecto y que ahora se deberán actualizar en los sistemas relacionados. Los criterios aplicables serán los de la propia compañía, las condiciones del mercado y el análisis financiero y de inversiones.

8.6. Factores de éxito

- ✓ Completo juego de pruebas que contemple todas las casuísticas posibles.
- ✓ Revisión exhaustiva y detallada de las pruebas realizadas, además de la aprobación por parte del líder del proyecto.
- ✓ Priorizar correctamente los errores detectados.
- ✓ Correcta determinación de las condiciones finales, ya que serán una parte importante de los incentivos de venta de nuestros diferentes canales.

8.7. Riesgos

- ✓ Errores de implantación por el no cumplimiento con el plan de proyecto.
- ✓ Falta de recursos.
- ✓ La no comprensión de los requerimientos por las personas responsables de la implantación.
- ✓ Infravalorar errores graves.
- ✓ Lanzamiento del producto con errores sin solución.

8.8. Entregable final: Producto listo para ser vendido

Documentación de todos los participantes revisada y aprobada por el comité de proyecto.

8.9. Herramientas: Plan de proyecto

La herramienta de la que disponemos en esta etapa es el propio plan de proyecto. Se tomará como base, ya que nos servirá de manual para la implantación.

9. FASES 7 y 8: Aprobación y lanzamiento del producto

9.1. Responsable: Comité de Proyecto

El líder del proyecto es el encargado de la aprobación definitiva para el lanzamiento del producto, siempre y cuando, cada una de las áreas funcionales afectadas hayan dado también su aprobación.

Además, cabe la posibilidad de lanzamientos parciales del proyecto.

9.2. Lanzamiento del producto. Objetivo

9.2.1. Preparación para la puesta en marcha

Se trata de la parametrización de los aplicativos: sobre la operativa creada o ya disponible, la introducción de los parámetros y condiciones finales y la apertura de las operativas, además de la ejecución de la inversión vinculada y el alta de la documentación contractual.

El contenido de la preparación del sistema:

- Paquetes de alta de software.
- Alta o modificación de los procesos batch afectados por el alta.
- Procesos de migración de datos o de rediseño de bases de datos u otros elementos estructurales.

9.3. Promotores

Es el líder del proyecto.

9.4. Ejecutores

Los encargados del desarrollo en esta fase son: el área de gestión para la puesta en marcha y el área tecnológica, área comercial y área técnica como apoyo a canal y comunicación de la puesta en marcha.

9.5. Cronología

Una vez finalizado la implementación se procederá a preparar el sistema para el lanzamiento del producto. Esta etapa no es muy extensa.

9.6. Desarrollo

9.6.1. Apoyo a canal

Es la realización de diversas acciones encaminadas al apoyo de los diferentes canales de distribución, helpline y departamentos de la compañía para la comercialización y gestión de nuestro producto.

Los objetivos son:

- Elaboración de la documentación normativa.
- Elaboración de la documentación operativa necesaria en el proceso.
- Elaboración y/o actualización de los manuales de formación.
- Realización de sesiones de formación.
- Elaboración de un plan de formación, si procede.

Esta documentación deberá contener la siguiente información:

- Características del producto.
- Procedimientos de actuación.
- Manuales de funcionamiento de las aplicaciones / transacciones.
- Tarifas.

9.6.2. Comunicación

Se realiza una comunicación al nivel que corresponda (interno de compañía, diferentes canales,...) indicando la puesta en marcha del nuevo proceso, producto y operativa.

La comunicación debe efectuarse con la antelación adecuada para facilitar el conocimiento de la información que se transmite.

Deberá ir acompañada, según corresponda, de la documentación normativa o de procedimiento que amplía y establece las características y normas de actuación asociadas.

9.7. Factores de éxito

- ✓ Minuciosidad en la preparación del sistema para la puesta en marcha.
- ✓ Elaboración de documentos y realización de sesiones formativas a los diferentes canales de distribución.
- ✓ Correcto momento temporal.

- ✓ Propuesta de valor clara.
- ✓ Operativa sencilla.

9.8. Riesgos

- ✓ Bajos niveles de venta por la falta de información a los diferentes canales.

9.9. Entregable final

El resultado es por tanto una serie de documentos del tipo:

- Operativos: impresos
- Informativos:
 - Normativa / Manual operativo
 - Catálogo de producto
 - Tarifa
- Manuales de formación

Además, se recopilarán y almacenarán en diferentes soportes (soporte informático y/o papel) toda la información del proyecto. Esta será de utilidad en el futuro ante posibles modificaciones, incidencias y mejoras.

10. FASE 9: Contraste y mejora

En esta etapa se desarrolla una serie de procesos a tener en cuenta, desde la perspectiva de negocio, proyecto, tecnología, inversiones, gestión y técnica, una vez que el producto está ya en el mercado.

10.1. Negocio

10.1.1. Ventas

El análisis de venta trata de aislar el factor o factores que determinan el que no se cumpla lo presupuestado y actuar sobre ellos.

El análisis de los factores que influyen (directa o indirectamente) se centrará en:

- Canales de distribución: formación, motivación, retribución, vinculación de clientes, cultura,..
- Clientes: conocimiento, propuesta de valor (coste/beneficio), facilidad de contratación,...
- La coyuntura del entorno: situación socio-económica, incidencia de la competencia...

10.1.2. Seguimiento del resultado técnico y de la siniestralidad

Se trata del seguimiento del resultado y funcionamiento del producto desde el punto de vista técnico, a fin de detectar las posibles acciones encaminadas a la toma de decisión para la modificación de parámetros, creación de nuevos productos, restricciones, acciones sobre la cartera,...

10.1.3. Comisiones de comercialización

El seguimiento de las comisiones de comercialización tiene como objetivo el cumplimiento del cuadro de comisiones vigente (seguimiento de los contratos firmados vigentes para las distintas redes de ventas) y el seguimiento del pago de los importes correspondientes.

10.1.4. Análisis de resultado de negocio

Seguimiento de todas las variables críticas del negocio, contrastando los resultados reales de mercado con la estimación y la consecuente corrección en caso que sea necesario.

En función de la evolución que siga este análisis a lo largo del tiempo, deberán tomarse decisiones al respecto (reestructuración del producto, renegociación de comisiones de venta,...).

10.2. Proyecto

10.2.1. Coste – Beneficio

Verificación del comportamiento de las hipótesis incluidas en el análisis coste-beneficio inicial, para conocer los beneficios obtenidos tras la puesta en marcha del producto.

Se determina los costes incurridos e ingresos y beneficios no económicos obtenidos por la puesta en marcha.

Los beneficios no económicos se valorarán, siempre que sea posible, en términos económicos:

- Ahorro de costes.
- Agilidad del proceso (horas/personas liberadas).

Si no es posible cuantificarlo se detallará como:

- Mejora en la calidad (mayor información,..).
- Satisfacción de clientes (percepción de mejor servicio,..).

10.3. Tecnológico

10.3.1. Consumo y utilización

Control de los ratios de consumo / transacciones a fin de verificar el correcto uso de los recursos del sistema.

La complejidad en el desarrollo de los sistemas hace que sea necesario comprobar de forma periódica que el consumo de recursos de los mismos se realiza de forma racional. Este consumo es un parámetro que indica la calidad de construcción del software. Dado que el volumen de datos suele incidir en el consumo de los procesos la comprobación del sistema se realiza en explotación, ya que se dan las condiciones adecuadas para poder realizar el seguimiento del sistema.

10.3.2. Mantenimiento correctivo

El objetivo de este proceso es el análisis y seguimiento del sistema para controlar el número de incidencias, así como el tiempo de solución de las mismas.

Incluye tareas de mantenimiento preventivo, que se llevan a cabo para evitar que se generen nuevas incidencias.

10.3.3. Mantenimiento evolutivo

El objetivo de este proceso es la adaptación del software como consecuencia de las necesidades de mejora u optimización y corrección. Se tratan de pequeñas modificaciones del sistema, encaminadas a mejorar la ergonomía del mismo o a añadir prestaciones al mismo que mejoren alguna de sus funciones.

10.4. Inversiones

11.4.1. Gestión inversiones

Contraste, análisis o mejora de la inversión vinculada al producto.

Ampliación o cancelación de emisiones, según el volumen vendido y la evolución del pasivo vinculado en el proceso.

11.4.2. Administración inversiones

Seguimiento de la evolución de la inversión: liquidación de operaciones, depósito u otras operaciones financieras ligadas a la inversión. Es decir, validará la administración y el correcto registro contable de las inversiones vinculadas, concretamente en la:

- Aceptación y liquidación de operaciones financieras (cobro de cupones y dividendos, amortizaciones de renta fija y deuda del estado,..)
- Corrección de expedientes y depósito de inversiones en el depositario.
- Validación de operaciones financieras en la aplicación informática, integridad de la información contable, validación de valores liquidativos,...

11.4.3. Control de inversiones

Validación de la valoración de las inversiones afectas a los procesos y de los tipos de referencia, tanto para los valores de rescate como para los tipos de referencia de constitución. Validación del cumplimiento normativo aplicable en cuanto a límites de diversificación de las inversiones, marco crediticio aprobado y niveles de control interno comprometidos con la dirección. Seguimiento de la firma de los contratos de inversión con las distintas contrapartidas, así como de la confirmación de las operaciones.

11.4.4. Gestión activos y pasivos

Revisión del cumplimiento de la legislación en cuanto a adecuación de inversiones a los pasivos comprometidos con los clientes. En el caso que no se cumpla con la misma, se propone un cambio de inversión vinculada del producto.

Además de un seguimiento para el control del riesgo y sus límites.

10.5. Gestión

11.5.1. Nivel de servicio del proceso

El objetivo es detectar las mejoras de gestión de los procesos:

- Analizando si los procesos de gestión utilizados se adaptan a la definición, se siguen y son ágiles.
- Recogiendo la información y sugerencias de clientes, canales de distribución y usuarios.
- Información de la evolución del mercado.
- Número de llamadas al servicio de atención telefónica.
- Respuesta de la red comercial.

Con la información detectada se puede generar:

- Redefiniciones de parte del proceso (modificación del funcionamiento interno, cambios en documentación o en datos que se envían a clientes,...).
- Modificaciones puntuales del proceso informático que se canalizan a través de la etapa de “mantenimiento evolutivo”, ya que suponen adaptaciones de poco contenido/coste.

11.5.2. Procesos contables

Seguimiento y control de la gestión contable: aplicación de criterios contables correctos, análisis de los estados financieros y aseguramiento de la integridad de la información.

Este seguimiento se puede efectuar a través de distintos instrumentos de cuadro, ratios y demás análisis contable.

10.6. Técnica

11.6.1. Contraste cálculo

Consiste en el mantenimiento de un juego de pruebas de cálculo general, actuarial y fiscal. Este nos permitirá la obtención de las comprobaciones necesarias de que el sistema mantiene la estabilidad, consistencia y corrección de cálculo ante la constante evolución de los aplicativos y actuaciones sobre los mismos.

Estas actuaciones se pueden efectuar de forma masiva verificando todas las posibles situaciones que pueden darse o puntuales que comprueban puntos específicos dentro del juego de pruebas del proyecto.

11. Conclusiones

Al inicio del documento nos planteábamos como obtener el éxito en el mercado de un nuevo producto, en nuestro caso un seguro de vida.

Se ha redactado un manual exhaustivo, en el que se detallan cada una de las pautas a seguir en la creación y lanzamiento de dicho producto.

De ellas se han detallado los factores que determinarán el éxito final, así como sus riesgos.

Destacamos a continuación los factores que son más determinantes para obtener el éxito final en cada una de las distintas fases:

- FASE 0: Origen del producto - Concepto inicial
 - Las ideas de producto presentadas encajen perfectamente con la estrategia global de la compañía
- FASE 1: Asignación del proyecto
 - Designación óptima del líder y áreas implicadas.
 - Transparencia de información y correcta coordinación entre los diferentes promotores.
- FASE 2: Definición del producto
 - Cumplimiento de aspectos legales, fiscales, actuariales, financieros, comerciales y tecnológicos.
 - Producto que satisface necesidades.
- FASE 3: Estudio de viabilidad del producto
 - Alineación del producto con los objetivos de la compañía.
 - Satisfacción de las necesidades del cliente.
 - Determinación de las estrategias de distribución, servicio, comunicación y precio.
- FASE 4: Aprobación del estudio de viabilidad y del desarrollo del producto por parte de dirección
 - Correcto análisis de viabilidad para la toma de decisión por parte de la dirección.
- FASE 5: Desarrollo del producto
 - Correcto testeo con clientes y canales de distribución, para verificar que la propuesta realizada responde a las necesidades y expectativas.
- FASE 6: Implantación del producto
 - Revisión exhaustiva y detallada de las pruebas realizadas antes del lanzamiento.
 - Priorizar correctamente los errores detectados.

- FASE 7: Aprobación lanzamiento de producto
- FASE 8: Lanzamiento del producto
 - Minuciosidad en la preparación del sistema para la puesta en marcha.
 - Elaboración de documentos y realización de sesiones formativas a los diferentes canales de distribución.
 - Operativa sencilla.
- FASE 9: Contraste y mejora
 - Realización de un contraste una vez lanzado el producto al mercado y si es necesario, definición de mejoras.

Con este manual, cualquier compañía que desee lanzar un nuevo seguro de vida al mercado estará en condiciones suficientes para realizarlo.

12. Bibliografía

Básicamente he hecho uso de mi propia experiencia profesional junto con los libros y páginas web que detallo a continuación:

Fuente de internet

<http://www.monografias.com/trabajos28/tipos-mercados/tipos-mercados.shtml>
http://www.usc.es/econo/RGE/Vol%2012_2/Castelan/art10c.pdf
http://www.economia.com.mx/origen_y_mision_del_seguro.htm
<http://www.revistasice.com/Estudios/Documen/ice/833/ICE8330104.PDF>
http://www.bves.com.sv/glosario/g_m.htm
http://noticias.juridicas.com/base_datos/Privado/rd2486-1998.t2.html

Libros

Javier Diez Cardona, José María Mateu Céspedes y Diana Beleguer MIR: *ABC de marketing*. Ediciones Gestión 2000, S.A.

Pérez Torres, José Luís (2002): *CONOCIMIENTO DEL SEGURO. Teoría General del Seguro*.

Martí Artigas, Joan (1981): *Organización y Administración de las empresas de seguros*. Escuela del seguro de Barcelona

Sin autor (1996): *Marketing y gestión comercial de seguros*. Editorial MAPFRE

13. Anexos

Anexo I

1. Aspectos legales: Marco legal

Es la ley 50/1980, de 8 de octubre, de Contrato Seguro la encargada de la regulación básica del contrato de seguro. Esta fue la respuesta normativa, a la demanda mercantil que los profesionales del seguro habían solicitado reiteradamente en los treinta años anteriores para sustituir la regulación del contrato de seguro contenida en el Código de Comercio y en el Código Civil.

Esta ley sirvió de saneamiento y modernización del sector asegurador español en los años 80 del siglo pasado, siendo un elemento fundamental en el nuevo marco jurídico en esos años y permitiendo la transformación, la regulación y supervisión de la actividad en las entidades aseguradoras.

Desde su aprobación, la ley del contrato de seguros ha sido objeto de diversas modificaciones parciales, llevadas a cabo a través del conjunto de leyes recogidas en el cuadro siguiente:

- Ley 21/1990, de 19 de diciembre, de adaptación del derecho español a la Directiva 88/357/CCE sobre la libertad de servicios en seguros distintos al de vida y actualización de la legislación de seguros privados (artículos terceros y sexto).
- Ley 9/1992, de 30 de abril, sobre mediación en seguros privados (disposición derogatoria, apartado 3).
- Ley 30/1995, de 8 de noviembre, de ordenación y supervisión de los seguros privados (disposición adicional sexta).
- Ley 18/1997, de 13 de mayo, de modificación del artículo 8 de la ley de contrato de seguro para garantizar la plena utilización de todas las lenguas oficiales en la redacción de los contratos.
- Real Decreto 607/1999, de 16 de abril (RCL 1999\1091) sobre embarcaciones.
- Ley 44/2002, de 22 de noviembre, de medidas de reforma del sistema financiero (artículo 12).
- Ley 22/2003, de 9 de julio, concursal (disposición final vigésima octava).
- Ley 34/2003, de 4 de noviembre, de modificación y adaptación a la normativa comunitaria de la legislación de seguros privados (artículo segundo).
- Ley 26/2006, de 17 de julio (disposición adicional décima), de mediación

Además de la siguiente que todavía no esta en vigor:

- Ley 22/2007, de 11 de julio de comercialización a distancia.

Cuadro 3.- Leyes que han modificado la ley 50/1980

2. Aspectos fiscales

Actualmente la fiscalidad de los seguros está regulada por las leyes de los siguientes impuestos:

- IRPF
- Impuesto de Sucesiones y Donaciones
- Impuesto de Sociedades
- Impuesto sobre Patrimonio
- Impuesto sobre la renta para no residentes

Desde 1 de enero de 2007 se han introducido novedades significativas en el tratamiento tributario de los planes de pensiones y en el resto de los instrumentos de previsión social, lo que ha supuesto la reforma de la Ley del IRPF.

A continuación se detalla un esquema de tributación por tipología de seguro contratado y de las personas:

Tipo de Seguro	Tomador	Asegurado	Beneficiario	Tributación
Sobrevivencia/invalidez	X	X	X	IRPF
Fallecimiento/sobrevivencia/invalidez	X	Y	X	IRPF
Fallecimiento/sobrevivencia/invalidez	X	Y	Z	Donaciones
Fallecimiento	X	X	Y	Sucesiones
Sobrevivencia/invalidez	X	X	Y	Donaciones

Cuadro 4.- Fiscalidad

X: Tomador (titular del contrato, que es el obligado al pago de la prima)

Y: Persona diferente al tomador

Z: Persona diferente al tomador y al asegurado.

→ Impuesto sobre la Renta de Personas Físicas I.R.P.F

Tienen consideración de Rendimientos del Capital Mobiliario y tributan como rentas del ahorro:

- Las percepciones de seguros de vida o invalidez individuales, (prestaciones tanto en forma de renta como en forma de capital, así como los rescates de dichos seguros) en que el tomador y el beneficiario de la prestación sean la misma persona.
- Las rentas de seguros de vida o invalidez adquirida por donación u otro negocio jurídico y los rescates de dichas rentas una vez devengadas. Se asimilan a los efectos del cálculo de la cuota del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones a las donaciones y los negocios jurídicos

gratuitos inter vivos. En adelante, al referirse a dichas rentas se hará como "adquiridas por donación" e incluye:

- Percepciones en forma de renta de seguros de supervivencia en que el obligado al pago de la prima y el beneficiario de la prestación no sean la misma persona.
- Percepciones en forma de renta de seguros individuales de muerte en que el asegurado es una persona distinta del obligado al pago de la prima, si este último y el beneficiario no son la misma persona física.
- Las rentas adquiridas por donación tributan:
 - En el Impuesto sobre Donaciones cuando se produce el inicio del devengo o la exigibilidad de dicha renta.
 - Posteriormente a la percepción de cada término de la renta o el rescate de la misma, se ha de tributar en el I.R.P.F. como rendimientos de capital mobiliario.

→ Impuesto sobre el Patrimonio

- Operaciones con derecho a rescate. Valor de rescate a 31 de diciembre.
- Operaciones sin derecho a rescate. Si la operación se encuentra en período de abono de pensiones: se calcula en función del importe de la pensión y los años de cobro de ésta (renta temporal) o la edad del beneficiario (renta vitalicia).

En cualquier otro caso sin valor patrimonial.

→ Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones

Seguros para el caso de muerte del asegurado en que el tomador y el beneficiario no son la misma persona, si el beneficiario es una persona física, ha de liquidar el Impuesto sobre Sucesiones antes de cobrar el capital o la pensión.

El rescate posterior que suponga la extinción de la pensión por la que se ha liquidado el Impuesto sobre Sucesiones, no tributa en el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones ni en el I.R.P.F.

El beneficiario es cónyuge, ascendiente, descendiente, adoptante o adoptado del asegurado se puede aplicar una reducción única (por cada sujeto pasivo y por todos los seguros de vida) que será de hasta 9.195,49 euros.

En las operaciones constituidas antes del 19/01/87, los beneficiarios del seguro de muerte disfrutarán de las exenciones de la antigua ley del Impuesto sobre Sucesiones y no les será aplicable la reducción por seguros de vida.

Todo ello, sin perjuicio de las especialidades existentes en el Impuesto sobre Sucesiones en cada Comunidad Autónoma.

Seguros para el caso de supervivencia del asegurado en que el tomador y el beneficiario no son la misma persona y el tomador está vivo, si el beneficiario

es una persona física, ha de liquidar el Impuesto sobre Donaciones antes de cobrar el capital o la pensión.

→ Impuesto sobre Sociedades

En el supuesto de que el beneficiario de la prestación sea una persona jurídica, tributará en el Impuesto sobre Sociedades.

La prestación percibida estará sujeta a retención a cuenta que:

- Con carácter general, será del 18%.
- En el supuesto de que la persona jurídica sea un No Residente, será del 24% (pueden existir salvedades o peculiaridades si fuera de aplicación alguno de los Convenios de Doble Imposición firmados por España con otros Estados).

3. Aspectos actuariales

El área técnica será quien definirá los diferentes aspectos actuariales del producto, concretamente detallará:

- Cálculo de la prima (pura y tarifa).
- Determinación de las bases técnicas: interés técnico, tablas de mortalidad y cálculo de la probabilidad de muerte.
- Determinación de las prestaciones: básica o complementarias (capital asegurado...).
- Cálculo de provisiones técnicas (provisión matemática, provisión para primas no consumidas y para riesgos en curso, provisión para siniestros pendientes de declaración, liquidación o pago, provisión de estabilización y la de primas pendientes de cobro).
- Margen de solvencia.
- Recargos (de gestión externa e interna y de administración).
- Reaseguro.
- Determinación de los valores garantizados: rescate (total y parcial), reducción y anticipo.

Anexo II

1. Plan y gestión de inversiones. Plan de tesorería

El plan de inversiones está constituido por un conjunto de actividades tendientes a lograr los objetivos de custodiar e invertir los valores y recursos de la compañía, a mantener los sistemas de información adecuados para el control de activos y operaciones y a proteger el capital invertido.

La función financiera resulta esencial para el éxito de toda negociación: hay que invertir la cantidad óptima de dinero, obtener préstamos bancarios, proveerse de suficiente capital fijo (terrenos, plantas, maquinaria y equipo), conceder créditos a clientes y mantener las operaciones de la compañía a un nivel rentable con los fondos y recursos disponibles. Es decir, la liquidez y el equilibrio financiero son necesarios para sostener a la compañía.

Los problemas financieros tienen 2 orígenes principales:

- 1) Lo que se necesita para mantener la compañía en periodos de expansión, de contracción y de recuperación.
- 2) Las decisiones de optimización de las actividades.

En la actualidad y con la finalidad de que la función financiera cumpla eficientemente sus objetivos se han dividido sus actividades en dos grandes grupos: control y tesorería.

Funciones de control:

1. Planear el control de las operaciones.
2. Información e interpretación de los resultados de operaciones y de la situación financiera.
3. Evaluación y deliberación.
4. Administración de impuestos.
5. Informes a dependencias gubernamentales.
6. Coordinación de la auditoria externa.
7. Protección de los activos de la empresa.
8. Evaluación del entorno económico.

Funciones de tesorería:

1. Obtención de capitales.
2. Relación con los inversionistas.

3. Obtención de financiamiento a corto y a largo plazo.
4. Banca y custodia.
5. Crédito y cobranzas.
6. Inversiones.
7. Seguros de la compañía.

La contabilidad de costos es un medio para cubrir las funciones que se han señalado, ya que la información cuantitativa que proporciona se relaciona estrechamente con las actividades.

2. Activos y pasivos

Se entiende por ALM la gestión del negocio, de tal manera que las decisiones relativas a activos y pasivos están coordinadas. Concretamente en vida nos centramos en el tipo de interés.

Esta gestión viene impulsado por:

- Volatilidad en los tipos de interés.
- Nuevas alternativas de inversión.
- Inclusión de regulación basada en el Risk Based Capital.
- Avance en los sistemas de medición del riesgo.

Desde un enfoque financiero, para la gestión de activos y pasivos disponemos de los siguientes métodos:

- Flujos de caja:
 - Modelo probabilísticas.
 - Rentabilidad de los activos según precios de mercado actuales y teoría financiera.
- Tasas de descuento:
 - Tasas diferentes según el riesgo de cada tipo de producto.

La eliminación del riesgo de tipos de interés completando pasivos y activos cuyo flujo sea idéntico es poco práctico por la incertidumbre en los flujos de caja, porque el beneficio es riesgo, por la perspectiva de mercado y por la reducción de la flexibilidad.

La incertidumbre en los flujos de caja viene dada por las opciones del cliente cuyo ejercicio imprevisible altera el patrón de flujos de caja, por la variación en la tasa de mortalidad, por los siniestros catastróficos y los cambios fiscales.

El beneficio es riesgo dado que el flujo debe manejar este riesgo para obtener la rentabilidad apropiada.

La armonización completa de flujos reduce el número de alternativas válidas, así se dispone de:

- Bonos emitidos recientemente con mayor liquidez, que tienen un pequeño diferencial de tipos.
- Bonos antiguos con menor liquidez.

3. Contabilidad

La normativa contable para las entidades aseguradoras es la siguiente:

- Normativa de ámbito comunitario:
 - Directiva 91/674/CEE de 19 de Diciembre de 1991 relativa a las cuentas anuales y a las cuentas consolidadas de las empresas de seguros.
- Normativa de ámbito interno español:
 - La ley 30/1995 de 8 de Noviembre, de Ordenación y Supervisión de los seguros privados. (L.O.S.S.P)
 - El Real Decreto 2486/1998, de 20 de Noviembre que aprueba el reglamento de Ordenación y supervisión de los Seguros Privados. (R.O.S.S.P)
 - El Real Decreto 2014/1997 de 26 de Diciembre que aprueba el PCS. Norma contable principal.

Los documentos que integran las cuentas anuales de la compañía son:

- El Balance
- La cuenta de Pérdidas y Ganancias
- La memoria

Estos documentos forman una unidad y deben ser redactados con claridad y mostrando la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la entidad.

El objetivo es la adecuación de la información contable a la situación económico-financiera real de la empresa.

4. Control de gestión

El control interno comprende el plan de organización y los métodos adoptados en la compañía para salvaguardar sus activos, comprobar la corrección de sus registros de contabilidad, promover la eficiencia de sus operaciones y fomentar las normas establecidas por la dirección.

Anexo III

1. Análisis y segmentación de mercado. Mercado potencial. Necesidades de clientes.

En una época de globalización y de alta competitividad de productos es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del mercado, para ello es de vital importancia para asegurar el éxito de un nuevo seguro hacer uso de técnicas y herramientas. Una de ellas es llevar a cabo un estudio de mercado, en conjunto con una serie de investigaciones de la competencia, canales de distribución, lugares de venta del producto, la publicidad existente en el mercado, precios, etc.

La frase clave es conocer el mercado. Las necesidades del mercado, es decir, los consumidores son los que marcan la pauta para poder definir mejor que es lo que vamos a vender y a quienes, así como dónde y cómo lo haremos.

La compañía debe profundizar en el conocimiento de su mercado con el objeto de adaptar su oferta y su estrategia de marketing a los requerimientos de éste.

La pregunta es ¿cómo puede la compañía adaptarse a tanta diversidad? La respuesta es mediante la segmentación del propio mercado.

La segmentación toma como punto de partida el reconocimiento de que el mercado es heterogéneo y pretende dividirlo en grupos o segmentos homogéneos, que pueden ser elegidos como mercados-meta de la compañía.

Así pues, la segmentación implica un proceso de diferenciación de las necesidades dentro del mercado.

1.1. El mercado meta

Es aquel que está formado por los segmentos del mercado potencial que han sido seleccionados de forma específica, como destinatarios de la gestión de marketing, es el mercado que la compañía desea y decide captar.

Es la planeación en donde la compañía comienza con la decisión de sus metas de mercado, una vez que se establecen las metas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica consiste en seleccionar y analizar los mercados metas de la compañía. Un mercado meta es un grupo de clientes hacia el que la compañía trata de orientar su esfuerzo.

Lo primero es que los mercados metas deben ser compatibles con las metas y la imagen de la compañía, una segunda guía consiste en relacionar las oportunidades de mercado con los recursos de la compañía.

a. Condiciones para la formación de mercados meta:

La empresa tiene que identificar los segmentos de mercado a los que puede servir de forma más eficaz.

La selección de mercados meta requiere de tres pasos principales:

- 1- Identificar y definir los perfiles de distintos grupos de compradores que podrían requerir productos distintos (segmentación de mercados).
- 2- Seleccionar uno o más segmentos de mercado en los cuales ingresar (selección de mercados meta).
- 3- Establecer y comunicar los beneficios distintivos clave de los productos en el mercado (posicionamiento en el mercado).

Estos beneficios no se obtienen de forma automática, sino que es el fruto de una preparación minuciosa y esmerada, y de otros factores. Para triunfar, los empresarios deben:

- Asegurar que su compañía tiene la capacidad necesaria para entrar en el mercado;
- Determinar un mercado meta potencial, haciendo encuestas e investigaciones a nivel local;
- Empezar estudios completos de mercado;
- Estar convencidos de que la dedicación a una estrategia a largo plazo puede dar resultados significativos

b. Características del mercado meta

- La primera es que los mercados metas deben ser compatibles con las metas y la imagen de la compañía. Una segunda guía consiste en relacionar las oportunidades de mercado con los recursos de la compañía.
- El mercado meta y la mezcla de mercado se desarrollan en relación con las metas de mercados.
- La compañía debe generar utilidades.
- La compañía debe buscar un mercado donde el número de competidores y su tamaño sea mínimo. No debe entrar a un mercado saturado de competidores, a menos que tenga ventaja competitiva sobre las compañías existentes.
- Para seleccionar su mercado meta, la empresa debe hacer estimaciones cuantitativas del tamaño del volumen de ventas en el mercado del producto.
- La dirección debe preparar un pronóstico de ventas, normalmente para un periodo de un año. El pronóstico de ventas es la base para el presupuesto y para planear la operación a corto plazo.

c. Importancia del mercado meta

Es importante ya que debido a la buena planificación la compañía comienza con la decisión de sus metas de mercado, una vez que se establecen las metas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica consiste en seleccionar y analizar los mercados metas, eso orienta a los clientes a relacionar las oportunidades de mercado con los recursos de la compañía.

Por ello el mercado meta en el mundo globalizado es muy competitivo y hoy más que nunca, ya que los mercados se caracterizan por su creciente nivel de exigencia. En tales condiciones, articular con eficiencia la calidad, el valor agregado y la capacidad de negociación tienen importancia decisiva para alcanzar éxito del producto en la compañía, el difundir esos conceptos, así como la forma de llevarlos a la práctica, es una de las tareas que con mayor energía de la compañía.

1.2. Segmentación de mercado

La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un producto en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de la compañía es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

El segmento de mercado es un grupo relativamente grande y homogéneo de consumidores que se pueden identificar dentro de un mercado, que tienen deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares y que reaccionarán de modo parecido.

La segmentación de mercados trata de ampliar y profundizar el conocimiento de los mercados y sus segmentos con el objeto de adaptar su oferta de productos y su estrategia de marketing a las necesidades y preferencias de cada uno de ellos. La segmentación toma como punto de partida el reconocimiento que el mercado es heterogéneo y pretende dividirlo en grupos homogéneos.

Así pues, en el caso de la segmentación del mercado implica un proceso de diferenciación de un mercado global en función de múltiples variables y factores propios del negocio. Este estudio le permitirá identificar las necesidades y el comportamiento de los diferentes segmentos del mercado y de sus consumidores para satisfacer en mejor forma sus necesidades de acuerdo a sus preferencias, logrando ventajas competitivas en los segmentos objetivos.

Existen una serie de variables que inciden en la segmentación como son:

- Segmentación sociodemográfica: Consiste en dividir el mercado en grupos, a partir de variables como la edad, el sexo, el tamaño de la familia, el ciclo de vida de la familia, los ingresos, la ocupación, el grado de estudio, la religión, la raza, y la nacionalidad; además de países, estados, regiones, provincias, comunes, poblaciones, etc.

- Segmentación psicográfica: Consiste en dividir a los compradores en diferentes grupos con base en las características de su clase social o estilo de vida, es decir, es la clasificación del mercado por constantes psicográficas, como la personalidad, motivaciones y estilos de vida.
- Segmentación industrial: Es aquella donde los principales proveedores son las empresas, industrias, consumidores que compran materias primas, materiales, maquinarias, insumos en general que se dedican a la distribución de la población y a las empresas también están distribuidas geográficamente. Este tipo de variables no nos afecta en nuestro negocio.

Los tipos de segmentación que se pueden dar son:

- Estrategia indiferenciada: Misma estrategia de producto, precio, distribución y promoción, para todos los segmentos de manera que considere satisfacer necesidades distintas de cada uno de los segmentos con una única oferta comercial. Para ello se basa en las características comunes de los segmentos.
- Estrategia diferenciada: Desarrollar un marketing distinto para cada uno de los segmentos objetivo detectados, y ofrecer un producto adaptado a las necesidades de cada uno de estos segmentos.
- Estrategia concentrada: Es la estrategia del especialista, que busca una cuota de mercado elevada en un nicho bien diferenciado. Los esfuerzos se dirigen a uno o pocos segmentos en los que se posea una ventaja comparativa.

Existen muchas maneras de segmentar un mercado, pero no todas las segmentaciones son eficaces, por ello los segmentos del mercado para que resulten útiles deben tener las siguientes características: mensurabilidad, accesibilidad, sustanciabilidad y accionamiento.

En conclusión, la segmentación de mercado es una forma de buscar nuevas oportunidades en el mercado total a través del conocimiento real de los consumidores. Se lleva a cabo a través de un proceso que consta de 3 etapas: estudio, análisis y preparación de perfiles.

El segmento de mercado debe de ser homogéneo a su interior, heterogéneo al exterior, con un número suficiente de consumidores para que sea rentable; y operacional. Los segmentos van cambiando por ello es importante realizar la segmentación de forma periódica.

El posicionamiento es el lugar que ocupa el producto en la mente del consumidor, además es un indicador de la percepción del cliente sobre nuestro producto en comparación con los demás productos existentes en el mercado.

La escalera de productos se refiere a la posición que ocupa la compañía que mejor se recuerda con respecto a las otras.

Podemos asegurar entonces que, la segmentación y el posicionamiento son actividades complementarias, que dependen una de otra para que el producto logre permanecer en la mente del consumidor meta por un periodo largo e incluso de forma permanente.

2. Política de producto

El concepto del producto en términos de marketing, es todo aquello que satisface una necesidad.

El producto, desde el punto de vista comercial, es cualquier cosa que puede ser ofrecida al mercado para su compra, su utilización o su consideración. Es cualquier bien, servicio o idea capaz de motivar y satisfacer a un comprador.

Constituye el núcleo de la gestión, y es el elemento más importante de la estrategia de marketing entorno al cual se diseñaran el resto de las estrategias. El resto de variables del marketing son aspectos diferenciadores que permiten alcanzar determinado posicionamiento del propio producto en el mercado.

Desde la óptica del marketing es necesario definirlo considerando la perspectiva del consumidor y, junto a una serie de atributos técnicos y atributos percibidos o psicológicos que constituyen el contenido simbólico del producto y que son tan importantes como los componentes técnicos. Esto es así porque el comprador busca el servicio que el producto es susceptible de prestar.

La compañía debe diferenciar por tanto sus productos en función de distintas estrategias de distribución, comunicación y precio, ya que cada una de estas decisiones implica, dentro del servicio que el producto es capaz de ofrecer, percepciones diferenciadas. Por todo esto, al desarrollar la política del producto es necesario tener en cuenta tanto los aspectos subjetivos (imagen, reputación,...) como los aspectos objetivos (especificación técnica y precio)

Las dimensiones del producto las definimos en el mercado como la suma de:

Beneficios + Tangibles + Añadido

Cuadro 5.- Dimensión del producto

- La esencia del producto (beneficios): Salud, bienestar social, rentabilidad, seguridad, protección...
- El producto formal (tangibles): imagen de la compañía, prestación...
- El producto ampliado (añadido): servicio, post venta, gestión y tramitación de siniestros,...

Diseñar un producto, desde el punto de vista del marketing, es definir un conjunto de atributos que corresponden a los tres niveles del concepto de produc-

to, teniendo en cuenta las valoraciones de los usuarios y la estrategia de la compañía.

El beneficio sustancial se refiere al beneficio que realmente interesa al cliente.

Es un concepto que incide en la satisfacción obtenida por los clientes y donde podemos señalar tres elementos fundamentales:

- Atributos del producto: asociados con el núcleo del producto (características técnicas, rentabilidad,...)
- Beneficios del producto: elementos que los consumidores perciben que cubren sus necesidades, incluyendo la imagen de la compañía y su prestación.
- Servicios de apoyo: Todos los elementos que la empresa proporciona además del beneficio básico del producto.

Además, cabe añadir que todo producto tiene un ciclo de vida que consiste en la duración del mismo en el mercado y las distintas fases por las que pasa (introducción, crecimiento, madurez y declive). Este ciclo se explica por dos razones básicas:

- El cambio constante de las preferencias y las necesidades de los clientes y las aseguradoras.
- La necesidad constante de adaptación de los productos a las nuevas demandas del mercado, ocasionadas por los continuos cambios producidos, fundamentalmente, por los constantes cambios tecnológicos e ideológicos.

Se deben conocer claramente las etapas del ciclo para establecer decisiones estratégicas adecuadas:

- a. En la **fase de introducción** se debe decidir cual es la gama del producto nuevo o mejorado. Dependiendo de sus precios y del tipo de penetración en el mercado. Es muy importante conocer el presupuesto de comunicación para dar a conocer el producto informativo, ya que en esta fase debe ser bastante alto.
- b. En la **fase de crecimiento** el producto ya se ha situado en el mercado y ha alcanzado su clientela, pero si queda algún nicho de mercado por cubrir comenzaran a aparecer nuevos competidores. Por eso es importante tomar decisiones considerando:
 - El producto: diferenciarlo o ampliar la gama.
 - El precio: bajarlo o subirlo.
 - El mercado: llevar el producto a nuevos segmentos.

- Seguir dedicando recursos al marketing: aumentar la publicidad y la comunicación.
- c. **Fase de madurez:** la compañía comparte el mercado con competidores fuertes y muy introducidos, sus ventas ya casi no crecen y se estancan. En este momento las estrategias deben buscar:
- Dedicar más presupuesto al marketing.
 - Buscar nuevos mercados para nuestro producto.
 - Mejorar la calidad del producto.
 - Disminuir los precios.
- d. **Fase de declive:** el producto se ha vuelto obsoleto, así que o se elimina, se reforma o se substituye por otro.

3. Política de servicio

Es básica una buena prestación de servicio, ya que potenciará la imagen de la compañía y por tanto dará un valor añadido a nuestro producto respecto a la competencia.

Así debemos tener en cuenta la:

- Óptima gestión y tramitación de siniestros.
- Correcta atención al cliente, tanto antes como después de la venta del seguro.
- Fiabilidad del sistema.
- Rapidez, puntualidad y capacidad de respuesta.
- Conocimiento y comprensión de necesidades y expectativas del cliente.
- Comunicación (información del estado de su póliza,..).
- Accesibilidad.
- Cortesía.
- Credibilidad.
- Competencia/profesionalidad.
- Seguridad y responsabilidad.
- Prestaciones del soporte físico (conformidad de especificaciones...).

4. Política de precio

Se trataría de definir la estrategia de precios más adecuada para la compañía. Algunas estrategias de precio:

- Coste más margen.
- Valor de mercado.
- Precios altos. Se paga novedad y puede aplicarse si:
 - El producto es único o está bien registrado.
 - El mercado es pequeño para atraer competencia.
- Precios bajos de salida: provocan una rápida expansión del producto, pero son peligrosos si los competidores son fuertes y reaccionan.
- Precios disuasorios: precios muy bajos para disuadir a la competencia de entrar en ese mercado.
- Reducción promocional: precio de salida bajo, como reclamo para que los clientes conozcan el producto y se animen a seguir comprándolo a su precio normal, más elevado.

5. Política de distribución

La compañía necesita una política de distribución para llevar sus productos al mercado. Es muy importante realizar una buena campaña de distribución para que el cliente tenga el producto cuándo y cómo desee.

5.1. Canales de distribución

Los canales de distribución en seguros pueden ser:

Canales propios

- Agentes de seguros
- Oficinas de las entidades aseguradoras
- Marketing directo
- Comercio electrónico

Canales ajenos

- Corredores de seguros
- Bancaseguros
- Otras redes de distribución ajenas

- Prescriptores
- Coaseguros

Agentes de seguros: Son personas físicas o jurídicas que ejercen la actividad de asesoramiento y venta de seguros y están vinculados a una entidad aseguradora exclusivamente. Por tanto ofrecen seguros solamente de dicha entidad.

Su relación con la compañía tiene carácter mercantil y generalmente su remuneración se basa en comisiones.

¿Qué debemos exigir a nuestros agentes?

- Que proporcionen una información completa y veraz de los riesgos a suscribir y sobre siniestros.
- Que utilicen las nuevas posibilidades de las telecomunicaciones y de informática.
- Que sean activos en el campo de la previsión personal.
- Que aprovechen integralmente al cliente y consecuentemente aporten carteras equilibradas.
- Que domicilien por banco los recibos.
- Que utilicen los soportes de marketing que les facilita la compañía.

Oficinas de la entidad aseguradora: Red de sucursales con personal propio con venta de seguros a través de las mismas, ya sea en forma de:

- venta pasiva (clientes que entran espontáneamente en la oficina) o
- activa (acciones de venta realizadas por la oficina, tales como acciones comerciales sobre la propia cartera de clientes, dedicación de personal a funciones de prospección y venta, etc.).

Marketing directo: es el canal de distribución que por medio del teléfono, correo, anuncio u otro medio impersonal, hace llegar al posible cliente la información sobre el producto, buscando su contratación.

Comercio electrónico (Internet): Aunque las cifras son todavía muy poco significativas, en las páginas web se cuelgan informaciones para el cliente y en algunos casos también la posibilidad de acceder a la contratación de seguros

- Ventajas: se reducen los costes de difusión y producción, el cliente puede seleccionar sólo una parte del producto, es más ecológico, existe una mayor cobertura geográfica, el consumidor puede disponer inmediatamente de ejemplares pasados, y se pueden cubrir puntos aislados donde no llegan otros medios.

- Inconvenientes: limitado por el público que utiliza la red, dificultades de cobrar, problemas de acceso (sujeto a las posibles deficiencias de las redes ajenas a la compañía), limita el tiempo de lectura y las posibilidades de promoción.

Corredores: Son personas físicas o jurídicas que poseen el título de corredor de seguros y que están inscritas en el registro oficial del Órgano de Control. Asesoran a sus clientes sobre sus necesidades de seguro y les ofrecen lo que estiman más adecuado, de entre lo que ofrecen las compañías con las que mantienen una relación.

¿Qué debemos exigir a los corredores?

- Lo mismo que a los agentes y además
- Que gestionen empresarialmente la correduría:
 - Invirtiendo en redes de distribución.
 - En tecnología para conocimiento de los clientes.
 - En informatización interna.

Prescriptores: Se trata de empresas o asociaciones a través de las cuales se pueden obtener seguros de las personas que reciben influencia de aquellas: por ejemplo, seguros para asociados a un Club Automovilista, seguros para empleados de una empresa, para miembros de una asociación de transportistas, para titulares de tarjetas de crédito, etc.

En este caso la compañía busca la penetración de forma masiva en un determinado colectivo, ofreciendo ventajas para sus socios o empleados y servicios que alimenten el sentimiento de pertenencia.

Implica normalmente la creación de un producto diferenciado.

Puede hacerse directamente o a través de corredor.

Coaseguro: Es un canal de captación de negocio, el del coaseguro aceptado, consistente en la aceptación de pólizas de otras compañías, por la parte de riesgo que se decida intercambiar.

Bancaseguros: Denominamos bancaseguros la distribución de seguros a través de bancos y cajas de ahorros.

Para ello la compañía de seguros llega a un acuerdo con la entidad financiera para que ésta distribuya productos de aquella, en sus oficinas, ya sea como operaciones complementarias a sus operaciones o como producto autónomo.

Ventajas para la entidad financiera:

- Aprovechamiento de recursos de oficinas, informáticos y humanos.
- Los nuevos servicios de seguros están dentro de la línea de servicios que el cliente espera del banco.
- Fidelización y rentabilidad de los clientes mediante la universalización de servicios ofrecidos: Cada producto tiene poco margen, pero se suma el de varios productos.
- Margen adicional: Cobro de comisiones y beneficios variables por la participación en el capital de la compañía.
- Obtención de una plusvalía por la venta de la participación en la compañía.

Ventajas para la compañía de seguros:

- Accesibilidad y capilaridad de la red de oficinas bancarias: Se aumentan fuertemente los puntos de distribución.
- Solvencia de la marca distribuidora.
- Aumento de la masa de negocio.
- Disponibilidades tecnológicas cara al cliente y en el servicio postventa (información de pólizas en cajeros, por Internet...).

Ventajas de la bancaseguros frente a otros canales

- Capacidad para vender con costes más reducidos gracias a :
 - Simplicidad de los productos.
 - Informática integrada entre distribuidor y productor.
 - Procedimientos de cobro eficaces.
- Alta productividad de venta:
 - Apoyada en la segmentación y cualificación previa de clientes.
 - Comercialización basada en la información previa sobre el cliente.

5.2. Estrategia multi-canal:

Problemas:

- Diferentes canales pelean por el mismo cliente.
- Los canales “guardan” la propiedad del cliente.

Soluciones:

- Productos adaptados al canal.
- Compartir la información sobre el cliente.

Las razones para utilizar más de un canal son:

- Para aumentar el volumen de negocio.
- Para alcanzar mercados a los que los actuales canales no llegan.
- Para reducir los costes de adquisición.
- Porque los competidores lo han hecho.
- Para desarrollar formas de venta distinta a la venta personal.

Las conclusiones a la pregunta ¿hacia dónde vamos?, son:

- Gestión multi-canal.
- Aumento de la distribución electrónica.
- Incorporación de información a tiempo real: teléfono, e-mail, web.
- Anticipación de necesidades.

6. Política de publicidad y promoción

La compañía combina una serie de elementos para producir mensajes persuasivos destinados a unos determinados clientes con el fin de que compren sus seguros.

La compañía crea su estrategia combinando una serie de instrumentos y estableciendo el tiempo destinado a conseguir los objetivos y el tipo de contacto con el cliente necesario.

Para diferenciarla de otras técnicas de comunicación debemos decir que es masiva (no personal) y que se realiza mediante los medios de comunicación social.

Tenemos por tanto dos tipos de publicidad:

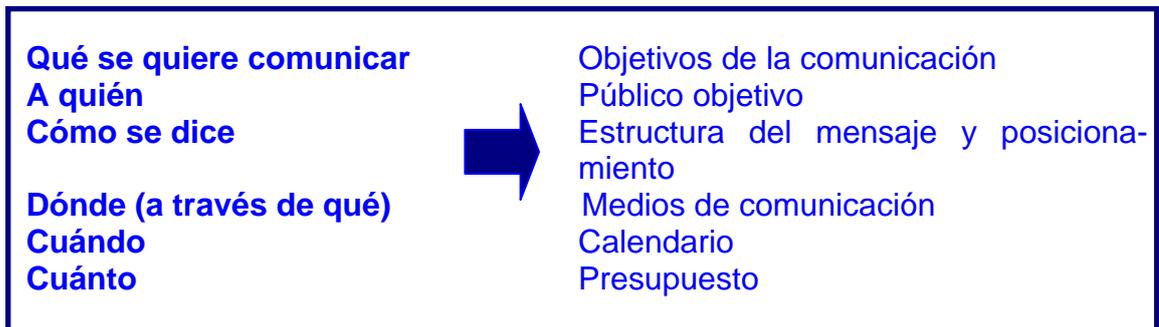
- Publicidad corporativa: Aquella destinada a asociar valores a la compañía a la marca genérica de la misma y comunicarlo al público objetivo de la entidad.
- Publicidad de producto: Aquella destinada a dar a conocer los beneficios del producto diferenciándolo de la competencia.

Cuando intentemos definir el contenido del mensaje se nos planteará la pregunta siguiente: ¿qué queremos comunicar?

El contenido básico del mensaje publicitario debe ser **una promesa con unos beneficios y valores** específicos para resolver las necesidades de los segmentos a los que nos dirigimos.

Las campañas más efectivas no presenten únicamente el producto o el servicio, se centran en lo que el público objetivo obtendrá o ganará comprándolo.

Antes de empezar, se deben determinar los elementos básicos de la comunicación (estrategia):



Cuadro 6.- Elementos básicos para la comunicación

6.1. Qué y cómo se dice: Estructura y posicionamiento

Es muy similar al proceso que sigue un vendedor informando y realizando:

1. Beneficio principal diferencial.
2. Beneficios secundarios.
3. Argumentación.
4. Prueba de demostración.
5. Tratamiento de objeciones previstas.
6. Cierre y forma de contacto o compra.

6.2. Cuándo: Calendario

Se debe confeccionar un calendario teniendo en cuenta la estacionalidad de las ventas o, lo que es lo mismo, el momento en el que el consumidor decide la compra.

Como en el resto de decisiones, el calendario se ha de hacer en función de los objetivos.

Intensidad de la campaña. Objetivo: acumular impactos: Si concentramos una campaña en un período de tiempo corto, aumentamos las posibilidades que la notoriedad sea muy grande. Pero el efecto durará menos tiempo.

Con el mismo presupuesto, si el período es muy largo no conseguiremos suficiente notoriedad, aunque el recuerdo durará más.

Duración de la campaña. El punto de saturación: En principio, las ventas tienen una relación directa con la inversión en publicidad (más el resto de variables del marketing), pero sólo en principio. A partir de un cierto nivel de inversión, un incremento de la misma, no tiene ninguna influencia sobre las ventas. Hemos de esperar al momento en el que detectamos que los efectos de la publicidad ya no son evidentes, para volver a invertir.

6.3. Cuánto: Presupuesto

El presupuesto debe dirigirse a aquellas acciones que pueden ofrecer mejores resultados. La cantidad depende básicamente de la disponibilidad y de los objetivos.

Lo ideal es fijar el presupuesto en función de los resultados esperados o de los objetivos, pero esto no es fácil de hacer en todas las ocasiones y todavía menos si nos referimos a la publicidad generada por una pequeña compañía.

En el caso de la publicidad de respuesta directa, la solicitud de información por correo, las llamadas a un teléfono de atención, los pedidos por fax o e-mail... son un indicador muy fiable de la eficacia y permiten decidir la inversión a partir de una relación directa de causa-efecto.

Normalmente, se habla de 4 sistemas de asignación de presupuestos:

Fondos disponibles: es un sistema muy simple, arbitrario y, en los mejores casos, intuitivo. No tiene relación entre inversión y objetivos y, por tanto, la inversión puede ser demasiado pequeña como para tener efecto o se puede gastar inútilmente mucho dinero.

Porcentaje de las ventas: no responde a ningún objetivo y el % también es arbitrario. Ignora que cuando se debe hacer más publicidad es en la fase de lanzamiento, cuando todavía no genera ingresos. Parece un buen método para mercados maduros con poco crecimiento.

6.4. Cómo comunicar: Forma

La forma de la comunicación está determinada por el estilo y el tono que sea más familiar o más atractivo para al público objetivo.

Estilo: está relacionado con las corrientes estéticas en las que se puede basar la forma de anuncio.

Tono: formal, informal, alegre, triste...

6.5. Dónde (a través de qué): Medios

- TV/Radio/Cine	(masivos, poca información)
- Prensa/revistas	(segmentados, bastante información)
- Folletos, catálogos	(distribución controlada, mucha información)
- Merchandising	(básico en el punto de venta)
- Publicidad exterior	(vallas, autobuses, marquesinas...)
- Mailings	(muy dirigido y personalizado, mucha información)
- Entrega en mano	(masivos, poca información)
- Ferias y eventos	(muy adecuado para profesionales)
- Internet	(masivo o segmentado, mucha información)
- Publicity	(masivos, muy rentable por su coste cero)

La planificación de medios. Objetivos generales: Ya sabemos dónde insertar nuestros anuncios para comunicar con las personas y empresas que nos interesan, pero esto no es suficiente, ya que debemos hacer una planificación de medios. Esto consiste en escoger la mejor combinación de medios, soportes y espacios en función del público objetivo al que nos dirigimos para lograr la máxima:

- Cobertura
- Frecuencia
- Economía

Con adecuación al mensaje y a los objetivos de comunicación.

La planificación de medios tiene como conceptos el medio (prensa...), soporte (diario,...) y espacio (sección de economía,...).

Proveedores de publicidad. Agencia, Centrales de Medios y Estudios Gráficos

- Agencia de publicidad: es una empresa especializada en la creación de campañas que suele ofrecer todo tipo de servicios relacionados.
- Centrales de medios: son grandes centrales de compra y contratación de medios que han substituido en muchos casos a los departamentos de medios de las agencias tradicionales.
- Estudios gráficos: Es una empresa de menores proporciones que la agencia de publicidad y suele componerse tan sólo de creatividad y producción.

Sonia Moya Fernández

Fecha de nacimiento: 27 de Enero de 1976

Datos académicos

2006 – 2007: Master en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras por la Universidad de Barcelona.

2006 – 2006: Curso de Gestión y Control de Carteras en Instituto de Estudios Financieros (IEF).

2003 – 2004: Analista Financiero Europeo (CEFA). Título de Analyst Financial en el Instituto de Estudios Financieros (IEF).

2002 –2003: Programa de Mercados Financieros en Instituto de Estudios Financieros (IEF).

2000 – 2002: Licenciada en Ciencias Actuariales y Financieras por la Universidad de Barcelona.

1997 – 2000: Diplomada en Estadística por la Universidad de Barcelona.

1994 – 1997: Primer ciclo de Matemáticas por la Universidad de Barcelona.

Experiencia profesional

Grupo asegurador “la Caixa” (julio 2002-...) Entidad aseguradora especializada en el ramo de vida, perteneciente al *holding* CAIFOR.

ACTUARIA del Departamento Técnico Ahorro Individual (julio 2002-...)

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

PUBLICACIONES

- 1.- Francisco Abián Rodríguez: “Modelo Global de un Servicio de Prestaciones Vida y su interrelación con Suscripción” 2005/2006
- 2.- Erika Johanna Aguilar Olaya: “Gobierno Corporativo en las Mutualidades de Seguros” 2005/2006
- 3.- Alex Aguyé Casademunt: “La Entidad Multicanal. Elementos clave para la implantación de la Estrategia Multicanal en una entidad aseguradora” 2009/2010
- 4.- José María Alonso-Rodríguez Piedra: “Creación de una plataforma de servicios de siniestros orientada al cliente” 2007/2008
- 5.- Jorge Alvez Jiménez: “innovación y excelencia en retención de clientes” 2009/2010
- 6.- Anna Aragonés Palom: “El Cuadro de Mando Integral en el Entorno de los seguros Multirriesgo” 2008/2009
- 7.- Maribel Avila Ostos: “La tele-suscripción de Riesgos en los Seguros de Vida” 2009/2010
- 8.- Mercé Bascompte Riquelme: “El Seguro de Hogar en España. Análisis y tendencias” 2005/2006
- 9.- Aurelio Beltrán Cortés: “Bancaseguros. Canal Estratégico de crecimiento del sector asegurador” 2010/2011
- 10.- Manuel Blanco Alpuente: “Delimitación temporal de cobertura en el seguro de responsabilidad civil. Las cláusulas claims made” 2008/2009
- 11.- Eduard Blanxart Raventós: “El Gobierno Corporativo y el Seguro D & O” 2004/2005
- 12.- Rubén Bouso López: “El Sector Industrial en España y su respuesta aseguradora: el Multirriesgo Industrial. Protección de la empresa frente a las grandes pérdidas patrimoniales” 2006/2007
- 13.- Kevin van den Boom: “El Mercado Reasegurador (Cedentes, Brokers y Reaseguradores). Nuevas Tendencias y Retos Futuros” 2008/2009
- 14.- Laia Bruno Sazatornil: “L'ètica i la rentabilitat en les companyies asseguradores. Proposta de codi deontològic” 2004/2005
- 15.- María Dolores Caldés Llopis: “Centro Integral de Operaciones Vida” 2007/2008
- 16.- Adolfo Calvo Llorca: “Instrumentos legales para el recobro en el marco del seguro de crédito” 2010/2011
- 17.- Ferran Camprubí Baiges: “La gestión de las inversiones en las entidades aseguradoras. Selección de inversiones” 2010/2011
- 18.- Joan Antoni Carbonell Aregall: “La Gestió Internacional de Sinistres d'Automòbil amb Resultat de Danys Materials” 2003-2004
- 19.- Susana Carmona Llevadot: “Viabilidad de la creación de un sistema de Obra Social en una entidad aseguradora” 2007/2008
- 20.- Sergi Casas del Alcazar: “El Plan de Contingencias en la Empresa de Seguros” 2010/2011
- 21.- Francisco Javier Cortés Martínez: “Análisis Global del Seguro de Decesos” 2003-2004
- 22.- María Carmen Ceña Nogué: “El Seguro de Comunidades y su Gestión” 2009/2010
- 23.- Jordi Cots Paltor: “Control Interno. El auto-control en los Centros de Siniestros de Automóviles” 2007/2008
- 24.- Montserrat Cunillé Salgado: “Los riesgos operacionales en las Entidades Aseguradoras” 2003-2004
- 25.- Ricard Doménech Pagés: “La realidad 2.0. La percepción del cliente, más importante que nunca” 2010/2011
- 26.- Luis Domínguez Martínez: “Formas alternativas para la Cobertura de Riesgos” 2003-2004
- 27.- Marta Escudero Cutal: “Solvencia II. Aplicación práctica en una entidad de Vida” 2007/2008
- 28.- Salvador Esteve Casablancas: “La Dirección de Reaseguro. Manual de Reaseguro” 2005/2006
- 29.- Alvaro de Falguera Gaminde: “Plan Estratégico de una Correduría de Seguros Náuticos” 2004/2005

- 30.- Isabel M^a Fernández García: "Nuevos aires para las Rentas Vitalicias" 2006/2007
- 31.- Eduard Fillet Catarina: "Contratación y Gestión de un Programa Internacional de Seguros" 2009/2010
- 32.- Pablo Follana Murcia: "Métodos de Valoración de una Compañía de Seguros. Modelos Financieros de Proyección y Valoración consistentes" 2004/2005
- 33.- Juan Fuentes Jassé: "El fraude en el seguro del Automóvil" 2007/2008
- 34.- Xavier Gabarró Navarro: ""El Seguro de Protección Jurídica. Una oportunidad de Negocio"" 2009/2010
- 35.- Josep María Galcerá Gombau: "La Responsabilidad Civil del Automóvil y el Daño Corporal. La gestión de siniestros. Adaptación a los cambios legislativos y propuestas de futuro" 2003-2004
- 36.- Luisa García Martínez: "El Carácter tuitivo de la LCS y los sistemas de Defensa del Asegurado. Perspectiva de un Operador de Banca Seguros" 2006/2007
- 37.- Fernando García Giral: "Control de Gestión en las Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 38.- Jordi García-Muret Ubis: "Dirección de la Sucursal. D. A. F. O." 2006/2007
- 39.- David Giménez Rodríguez: "El seguro de Crédito: Evolución y sus Canales de Distribución" 2008/2009
- 40.- Juan Antonio González Arriete: "Línea de Descuento Asegurada" 2007/2008
- 41.- Miquel Gotés Grau: "Assegurances Agràries a BancaSeguros. Potencial i Sistema de Comercialització" 2010/2011
- 42.- Jesús Gracia León: "Los Centros de Siniestros de Seguros Generales. De Centros Operativos a Centros Resolutivos. De la optimización de recursos a la calidad de servicio" 2006/2007
- 43.- José Antonio Guerra Díez: "Creación de unas Tablas de Mortalidad Dinámicas" 2007/2008
- 44.- Santiago Guerrero Caballero: "La politización de las pensiones en España" 2010/2011
- 45.- Francisco J. Herencia Conde: "El Seguro de Dependencia. Estudio comparativo a nivel internacional y posibilidades de desarrollo en España" 2006/2007
- 46.- Francisco Javier Herrera Ruiz: "Selección de riesgos en el seguro de Salud" 2009/2010
- 47.- Alicia Hoya Hernández: "Impacto del cambio climático en el reaseguro" 2008/2009
- 48.- Jordi Jiménez Baena: "Creación de una Red de Agentes Exclusivos" 2007/2008
- 49.- Oriol Jorba Cartoixà: "La oportunidad aseguradora en el sector de las energías renovables" 2008/2009
- 50.- Anna Juncá Puig: "Una nueva metodología de fidelización en el sector asegurador" 2003/2004
- 51.- Ignacio Lacalle Goría: "El artículo 38 Ley Contrato de Seguro en la Gestión de Siniestros. El procedimiento de peritos" 2004/2005
- 52.- M^a Carmen Lara Ortíz: "Solvencia II. Riesgo de ALM en Vida" 2003/2004
- 53.- Haydée Noemí Lara Téllez: "El nuevo sistema de Pensiones en México" 2004/2005
- 54.- Marta Leiva Costa: "La reforma de pensiones públicas y el impacto que esta modificación supone en la previsión social" 2010/2011
- 55.- Victoria León Rodríguez: "Problemática del aseguramiento de los Jóvenes en la política comercial de las aseguradoras" 2010/2011
- 56.- Pilar Lindín Soriano: "Gestión eficiente de pólizas colectivas de vida" 2003/2004
- 57.- Víctor Lombardero Guarner: "La Dirección Económico Financiera en el Sector Asegurador" 2010/2011
- 58.- Maite López Aladros: "Análisis de los Comercios en España. Composición, Evolución y Oportunidades de negocio para el mercado asegurador" 2008/2009
- 59.- Josep March Arranz: "Los Riesgos Personales de Autónomos y Trabajadores por cuenta propia. Una visión de la oferta aseguradora" 2005/2006
- 60.- Miquel Maresch Camprubí: "Necesidades de organización en las estructuras de distribución por mediadores" 2010/2011
- 61.- José Luis Marín de Alcaraz: "El seguro de impago de alquiler de viviendas" 2007/2008
- 62.- Miguel Ángel Martínez Boix: "Creatividad, innovación y tecnología en la empresa de seguros" 2005/2006
- 63.- Susana Martínez Corveira: "Propuesta de Reforma del Baremo de Autos" 2009/2010

- 64.- Inmaculada Martínez Lozano: "La Tributación en el mundo del seguro" 2008/2009
- 65.- 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 Mugerza Goya: "Bancaseguros. La comercialización de Productos de Seguros No Vida a través de redes bancarias" 2005/2006
- 74.- Ana Isabel Mullor Cabo: "Impacto del Envejecimiento en el Seguro" 2003/2004
- 75.- Estefanía Nicolás Ramos: "Programas Multinacionales de Seguros" 2003/2004
- 76.- Santiago de la Nogal Mesa: "Control interno en las Entidades Aseguradoras" 2005/2006
- 77.- Antonio Nolasco Gutiérrez: "Venta Cruzada. Mediación de Seguros de Riesgo en la Entidad Financiera" 2006/2007
- 78.- Francesc Ocaña Herrera: "Bonus-Malus en seguros de asistencia sanitaria" 2006/2007
- 79.- Antonio Olmos Francino: "El Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Presente y Futura" 2004/2005
- 80.- Luis Palacios García: "El Contrato de Prestación de Servicios Logísticos y la Gerencia de Riesgos en Operadores Logísticos" 2004/2005
- 81.- Jaume Paris Martínez: "Segmento Discapacitados. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 82.- Martín Pascual San Martín: "El incremento de la Longevidad y sus efectos colaterales" 2004/2005
- 83.- Montserrat Pascual Villacampa: "Proceso de Tarificación en el Seguro del Automóvil. Una perspectiva técnica" 2005/2006
- 84.- Marco Antonio Payo Aguirre: "La Gerencia de Riesgos. Las Compañías Cautivas como alternativa y tendencia en el Risk Management" 2006/2007
- 85.- Patricia Pérez Julián: "Impacto de las nuevas tecnologías en el sector asegurador" 2008/2009
- 86.- María Felicidad Pérez Soro: "La atención telefónica como transmisora de imagen" 2009/2010
- 87.- Marco José Piccirillo: "Ley de Ordenación de la Edificación y Seguro. Garantía Decenal de Daños" 2006/2007
- 88.- Irene Plana Güell: "Sistemas d'Informació Geogràfica en el Sector Assegurador" 2010/2011
- 89.- Sonia Plaza López: "La Ley 15/1999 de Protección de Datos de carácter personal" 2003/2004
- 90.- Pere Pons Pena: "Identificación de Oportunidades comerciales en la Provincia de Tarragona" 2007/2008
- 91.- María Luisa Postigo Díaz: "La Responsabilidad Civil Empresarial por accidentes del trabajo. La Prevención de Riesgos Laborales, una asignatura pendiente" 2006/2007
- 92.- Jordi Pozo Tamarit: "Gerencia de Riesgos de Terminales Marítimas" 2003/2004
- 93.- Francesc Pujol Niñerola: "La Gerencia de Riesgos en los grupos multisectoriales" 2003-2004
- 94.- M^a del Carmen Puyol Rodríguez: "Recursos Humanos. Breve mirada en el sector de Seguros" 2003/2004
- 95.- Antonio Miguel Reina Vidal: "Sistema de Control Interno, Compañía de Vida. Bancaseguros" 2006/2007
- 96.- Marta Rodríguez Carreiras: "Internet en el Sector Asegurador" 2003/2004
- 97.- Juan Carlos Rodríguez García: "Seguro de Asistencia Sanitaria. Análisis del proceso de tramitación de Actos Médicos" 2004/2005

- 98.- Mónica Rodríguez Nogueiras: "La Cobertura de Riesgos Catastróficos en el Mundo y soluciones alternativas en el sector asegurador" 2005/2006
- 99.- Susana Roquet Palma: "Fusiones y Adquisiciones. La integración y su impacto cultural" 2008/2009
- 100.- Santiago Rovira Obradors: "El Servei d'Assegurances. Identificació de les variables clau" 2007/2008
- 101.- Carlos Ruano Espí: "Microseguro. Una oportunidad para todos" 2008/2009
- 102.- Mireia Rubio Cantisano: "El Comercio Electrónico en el sector asegurador" 2009/2010
- 103.- María Elena 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 Rifá: "La Previsió Social Complementaria a l'Empresa" 2003/2004
- 138.- Alberto Sanz Moreno: "Beneficios del Seguro de Protección de Pagos" 2004/2005
- 139.- Judith Safont González: "Efectes de la contaminació i del estils de vida sobre les assegurances de salut i vida" 2009/2010
- 140.- Carles Soldevila Mejías: "Models de gestió en companyies d'assegurances. Outsourcing / Insourcing" 2005/2006
- 141.- Olga Torrente Pascual: "IFRS-19 Retribuciones post-empleo" 2003/2004
- 142.- Annabel Roig Navarro: "La importancia de las mutualidades de previsión social como complementarias al sistema público" 2009/2010
- 143.- José Angel Ansón Tortosa: "Gerencia de Riesgos en la Empresa española" 2011/2012
- 144.- María Mercedes Bernués Burillo: "El permiso por puntos y su solución aseguradora" 2011/2012
- 145.- Sònia Beulas Boix: "Prevención del blanqueo de capitales en el seguro de vida" 2011/2012
- 146.- Ana Borràs Pons: "Teletrabajo y Recursos Humanos en el sector Asegurador" 2011/2012
- 147.- María Asunción Cabezas Bono: "La gestión del cliente en el sector de bancaseguros" 2011/2012
- 148.- María Carrasco Mora: "Matching Premium. New approach to calculate technical provisions Life insurance companies" 2011/2012
- 149.- Eduard Huguet Palouzie: "Las redes sociales en el Sector Asegurador. Plan social-media. El Community Manager" 2011/2012
- 150.- Laura Monedero Ramírez: "Tratamiento del Riesgo Operacional en los 3 pilares de Solvencia II" 2011/2012
- 151.- Salvador Obregón Gomá: "La Gestión de Intangibles en la Empresa de Seguros" 2011/2012
- 152.- Elisabet Ordóñez Somolinos: "El sistema de control Interno de la Información Financiera en las Entidades Cotizadas" 2011/2012
- 153.- Gemma Ortega Vidal: "La Mediación. Técnica de resolución de conflictos aplicada al Sector Asegurador" 2011/2012
- 154.- Miguel Ángel Pino García: "Seguro de Crédito: Implantación en una aseguradora multirramo" 2011/2012
- 155.- Genevieve Thibault: "The Customer Experience as a Source of Competitive Advantage" 2011/2012
- 156.- Francesc Vidal Bueno: "La Mediación como método alternativo de gestión de conflictos y su aplicación en el ámbito asegurador" 2011/2012
- 157.- Mireia Arenas López: "El Fraude en los Seguros de Asistencia. Asistencia en Carretera, Viaje y Multirriesgo" 2012/2013
- 158.- Lluís Fernández Rabat: "El proyecto de contratos de Seguro-IFRS4. Expectativas y realidades" 2012/2013
- 159.- Josep Ferrer Arilla: "El seguro de decesos. Presente y tendencias de futuro" 2012/2013
- 160.- Alicia García Rodríguez: "El Cuadro de Mando Integral en el Ramo de Defensa Jurídica" 2012/2013
- 161.- David Jarque Solsona: "Nuevos sistemas de suscripción en el negocio de vida. Aplicación en el canal bancaseguros" 2012/2013

- 162.- Kamal Mustafá Gondolbeu: "Estrategias de Expansión en el Sector Asegurador. Matriz de Madurez del Mercado de Seguros Mundial" 2012/2013
- 163.- Jordi Núñez García: "Redes Periciales. Eficacia de la Red y Calidad en el Servicio" 2012/2013
- 164.- Paula Núñez García: "Benchmarking de Autoevaluación del Control en un Centro de Siniestros Diversos" 2012/2013
- 165.- Cristina Riera Asensio: "Agregadores. Nuevo modelo de negocio en el Sector Asegurador" 2012/2013
- 166.- Joan Carles Simón Robles: "Responsabilidad Social Empresarial. Propuesta para el canal de agentes y agencias de una compañía de seguros generalista" 2012/2013
- 167.- Marc Vilardebó Miró: "La política de inversión de las compañías aseguradoras ¿Influirá Solvencia II en la toma de decisiones?" 2012/2013
- 168.- Josep María Bertrán Aranés: "Segmentación de la oferta aseguradora para el sector agrícola en la provincia de Lleida" 2013/2014
- 169.- María Buendía Pérez: "Estrategia: Formulación, implementación, valoración y control" 2013/2014
- 170.- Gabriella Fernández Andrade: "Oportunidades de mejora en el mercado de seguros de Panamá" 2013/2014
- 171.- Alejandro Galcerán Rosal: "El Plan Estratégico de la Mediación: cómo una Entidad Aseguradora puede ayudar a un Mediador a implementar el PEM" 2013/2014
- 172.- Raquel Gómez Fernández: "La Previsión Social Complementaria: una apuesta de futuro" 2013/2014
- 173.- Xoan Jovaní Guiral: "Combinaciones de negocios en entidades aseguradoras: una aproximación práctica" 2013/2014
- 174.- Àlex Lansac Font: "Visión 360 de cliente: desarrollo, gestión y fidelización" 2013/2014
- 175.- Albert Llambriçh 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.- María Torrent Caldas: "Ahorro y planificación financiera en relación al segmento de jóvenes" 2014/2015.
- 193.- Cristian Torres Ruiz: "El seguro de renta vitalicia. Ventajas e inconvenientes" 2014/2015.
- 194.- Juan José Trani Moreno: "La comunicación interna. Una herramienta al servicio de las organizaciones" 2014/2015.
- 195.- Alberto Yebra Yebra: "El seguro, producto refugio de las entidades de crédito en épocas de crisis" 2014/2015.
- 196.- Jesús García Riera: "Aplicación de la Psicología a la Empresa Aseguradora" 2015/2016
- 197.- Pilar Martínez Beguería: "La Función de Auditoría Interna en Solvencia II" 2015/2016
- 198.- Ingrid Nicolás Fargas: "El Contrato de Seguro y su evolución hasta la Ley 20/2015 LOSSEAR. Hacia una regulación más proteccionista del asegurado" 2015/2016
- 199.- María José Páez Reigosa: "Hacia un nuevo modelo de gestión de siniestros en el ramo de Defensa Jurídica" 2015/2016
- 200.- Sara Melissa Pinilla Vega: "Auditoría de Marca para el Grupo Integra Seguros Limitada" 2015/2016
- 201.- Teresa Repollés Llecha: "Optimización del ahorro a través de soluciones integrales. ¿cómo puede la empresa ayudar a sus empleados? 2015/2016
- 202.- Daniel Rubio de la Torre: "Telematics y el seguro del automóvil. Una nueva póliza basada en los servicios" 2015/2016
- 203.- Marc Tarragó Diego: "Transformación Digital. Evolución de los modelos de negocio en las compañías tradicionales" 2015/2016
- 204.- Marc Torrents Fábregas: "Hacia un modelo asegurador peer-to-peer. ¿El modelo asegurador del futuro? 2015/2016
- 205.- Inmaculada Vallverdú Coll: "Fórmulas modernas del Seguro de Crédito para el apoyo a la empresa: el caso español" 2015/2016

