

293

**La gestión proactiva del cliente de seguros
en Bancaseguros**

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





UNIVERSITAT DE
BARCELONA

293

La gestión proactiva del cliente de seguros en Bancaseguros

Como conseguir ser relevante en las interacciones con los
clientes

Una reflexión sobre el cambio de paradigma en la relación
comercial de las Bancoaseguradoras con sus clientes

Estudio realizado por: Xavier Erència Esteve
Tutora: Sònia Torres Cortada

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

Curso 2021/2022

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

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

Presentación y agradecimientos

Después de varios años en consultoría donde mi relación con el cliente era lejana, una de las motivaciones que encontré al aterrizar en el sector Bancoasegurador fue la posibilidad de comprender las necesidades de los clientes y realizar acciones que tuvieran impacto, en la medida de lo posible.

Esta posibilidad de incidir de forma directa en la vida de los clientes fue y sigue siendo una de las motivaciones en mí día a día como profesional.

A largo de mi carrera he desempeñado roles que me han permitido mantener un contacto cercano con los clientes y creo que esta tesis me ha brindado la oportunidad de cerrar este círculo e invertir tiempo en meditar, madurar y concretar las reflexiones, conversaciones e ideas relacionadas con el concepto de cómo conseguir captar desde el sector asegurador y concretamente Bancoasegurador la atención de los clientes, con el hándicap del entorno de necesidades cambiantes en el que nos encontramos.

Antes que nada, quiero transmitir mi primer agradecimiento a aquellas personas que me han proporcionado la oportunidad de participar en este viaje profesional y personal.

- A José Manuel, por ser el principal instigador y permitirme dedicar parte de mi tiempo a ello. Compaginar un máster con el resto de las responsabilidades siempre es un reto, pero contigo como responsable ha sido más llevadero.
- Gràcies Neus i Claudio, por las facilidades por parte de la compañía.
- Al meu equip: Anna, Bet, Carlos, Óscar, Pascu i Jose. Gracias por comprender la situación y tirar adelante sin problema alguno. Todo un lujo estar rodeado de profesionales como vosotros y vosotras.

Mi agradecimiento principal es para los que me han acompañado en esta experiencia.

- A la meva tutora, Sònia. Moltes gràcies per les hores invertides. Ha estat un veritable luxe compartir aquest viatge amb tu i, sobretot, aprendre del teu feedback.
- A los profesores del máster. Muchas horas compartidas y mucho lo aprendido. El volumen de aprendizaje de este máster es difícilmente cuantificable, pero sobre todo es muy interesante la visión global del sector que se proporciona.
- A Merche y Jose Luis, por preparar un máster tan interesante, se nota el esfuerzo y vale la pena, sin duda.
- Y, por supuesto, a mis compañeros y compañeras. Sois unos profesionales enormes. ¡Que enriquecedor es ver más allá de tu propia casa y aprender juntos los unos de los otros! Lástima de la post pandemia, que no nos ha permitido compartir más sesiones presenciales. Por encima de todo sois unas personas de mucho calibre.

I per últim:

Gràcies Ariadna per la paciència i el suport, ara ja estem empatats en màsters on hem hagut d'aguantar-nos. I gràcies als meus pares, Montse i Manel per ser com sou. Bona part del camí recorregut és gràcies a vosaltres.

Resumen

Este trabajo tiene por objetivo reflexionar y responder a la pregunta siguiente: ¿es óptimo el actual modelo de interacciones de las compañías bancaseguradoras hacia sus clientes para conseguir ser relevantes para estos?

El principal reto de esta tesis es analizar si la estrategia de impactos comerciales dentro del modelo relacional de las compañías Bancoaseguradoras con sus clientes es eficaz (por eficaz se entiende que dichas propuestas comerciales sean del interés de los clientes y consigan un retorno para las compañías).

En función del análisis se plantearán acciones relacionadas con estas interacciones con el objetivo de que sean óptimas y así incrementar el interés de los clientes.

Palabras Clave: clientes, modelo relacional, impactos comerciales, interacciones, Bancaseguros, relevancia de los clientes, rentabilidad.

Resum

Aquest treball té per objectiu reflexionar i respondre a la pregunta següent: és òptim l'actual model d'interaccions de les companyies bancasseguradores amb els seus clients per aconseguir ser rellevants per a aquests/es?

El principal repte d'aquesta tesi és analitzar si l'estratègia d'impactes comercials dins del model relacional de les companyies bancasseguradores amb els seus clients és eficaç (per eficaç s'entén que aquestes propostes comercials siguin de l'interès dels clients i assoleixin un retorn per a les companyies).

En funció de l'anàlisi es plantejaran accions relacionades amb aquestes interaccions amb el propòsit que siguin òptimes i així incrementar l'interès dels clients..

Paraules Clau: clients, model relacional, impactes comercials, interaccions, bancassegurances, rellevància dels clients, rendibilitat.

Summary

This thesis reflects on and seeks to answer the following question: Is the current model of interactions between bank-based insurance companies and their customers optimal and, therefore, relevant to these customers? The main challenge addressed by this thesis involves an analysis of whether a commercial impact strategy articulated within the relational model between bank-based insurance companies and their customers is effective. It is understood that these commercial proposals are in the customers' best interests and that they are able to provide a good return for insurance entities. Based on the outcomes of this analysis, specific actions related to these interactions are proposed aimed at promoting optimal performance and, thus, boosting customer outcomes.

Keywords: Customers, relational model, commercial impacts, interactions, banking, relevance of customers, profitability.

Índice

1.	Introducción	9
1.1.	Presentación de la problemática a analizar	15
1.2.	Problemática en el sector Bancoasegurador	22
1.3.	Objetivos de la tesis	25
1.4.	Metodología y técnicas de recogida de información	25
2.	Contexto: Perspectivas económicas	27
2.1.	Perspectivas globales de los mercados para 2022	27
2.2.	Perspectivas del sector Bancoasegurador para 2022.....	28
2.2.1.	Evolución de la red de distribución del sector Bancoasegurador	32
2.2.2.	La apuesta por la digitalización y la venta por canales remotos	34
2.3.	Sostenibilidad del modelo Bancoasegurador	36
2.3.1.	DAFO Modelo Bancoasegurador	37
2.3.2.	Motivos por los que no se consigue realizar una venta combinada de calidad.....	38
2.3.3.	Insights encuestas sobre el modelo Bancoasegurador	40
2.3.4.	Entrevistas a personas referentes del sector	43
2.3.5.	Conclusiones sostenibilidad del modelo Bancoasegurador	44
3.	Análisis de los clientes en Bancaseguros	45
3.1.	Tipologías de clientes Bancoaseguradores	45
3.2.	Evolución de los clientes hacia un perfil más digital	47
3.3.	Expectativa de los clientes sobre el canal Bancoasegurador	50
3.3.1.	Conclusiones expectativas de clientes sobre el Bancaseguros	53
3.4.	Expectativa de las Bancaseguradoras respecto a sus clientes.....	54
3.4.1.	Conclusiones de las expectativas de Bancaseguros sobre los clientes.....	55
3.5.	Saturación de los clientes en relación con las interacciones	55
4.	¿Qué hay que hacer para ser más relevante con el cliente?	61
4.1.	Escuchar: Comparativa de percepciones entre clientes y profesionales del sector a través de encuestas	61
4.2.	Analizar: Identificar el GAP entre la visión del cliente y la del sector ...	79
4.3.	Accionar: Acciones para reducir el desalineamiento de visiones entre compañías y cliente	83
5.	Relevancia de los datos en la mejora de las interacciones con clientes.....	87
5.1.	Gobierno del dato: Unificación de las fuentes de datos	87
5.2.	Explotación de la información: segmentación de los clientes	88
6.	Propuestas específicas de impactos relevantes	91
7.	Conclusiones	93
8.	Bibliografía	97

8.1.	Artículos de Internet	97
8.2.	Informes	102
8.3.	Fuentes Oficiales.....	104

La gestión proactiva del cliente de seguros en Bancaseguros: Como conseguir ser relevante en las interacciones con el cliente

Una reflexión sobre el cambio de paradigma en la relación comercial de las Bancoaseguradoras con los clientes

1. Introducción

En el contexto actual, con un mundo empresarial donde de forma general priman los resultados y en concreto los resultados a corto plazo, se puede incurrir en el error de en algún momento perder el foco de lo que realmente debería ser lo más importante: **los clientes**.

¿Pero por qué el cliente debería ser lo más importante? La respuesta parece simple, pero daría lugar a otra tesis. De todos modos, es importante compartir algunos de los principales motivos por los que el cliente sí que debe ser lo más importante para una compañía, sea del sector que sea¹.

- **Resultados y clientes van de la mano:** Sin clientes no hay ventas y, por consiguiente, tampoco resultados.
- Una compañía que priorice al cliente tiene muchas más probabilidades de tener **futuro a largo plazo**. Los clientes cambian y es necesario ser sensible y cercano a estos cambios para continuar generando valor de la relación. Los clientes a menudo se apegan hacia aquellas compañías que les entienden mejor y han sabido evolucionar con ellos. En términos de negocio es **mucho más económico mantener un cliente que captar uno nuevo**. Es entre 5 y 7 veces más caro captar.²
- Las compañías que dan prioridad a los clientes también suelen conseguir mejores **resultados a corto y medio plazo**. Un cliente satisfecho recomienda a su compañía. Un cliente que recomienda a su compañía es la campaña de marketing más eficaz que una compañía puede tener hoy en día, porque las opiniones y las recomendaciones de otros clientes llegan cada día más lejos y se tienen cada vez más en cuenta.
- En definitiva, **la percepción que el cliente tiene del valor de la relación con la compañía está ligada con el valor que éste le genera a la compañía**.

Para ser más concretos, **la cantidad de valor que puede generar esta relación es directamente proporcional a cuán relevante consigue ser la com-**

pañía para el cliente³. ¿Por qué? Entre otras cosas, cuando logramos ser relevantes para los clientes, éstos son mucho más propensos a responder favorablemente a una acción comercial, porque pasan de percibirla como un impacto comercial a recibirla como una información útil.

Es imprescindible centrarse en los clientes para comprender la forma en como ser relevante para ellos. A continuación, se muestran ejemplos de compañías que se centraron en los clientes y los resultados que obtuvieron vs otras compañías que no lo hicieron.

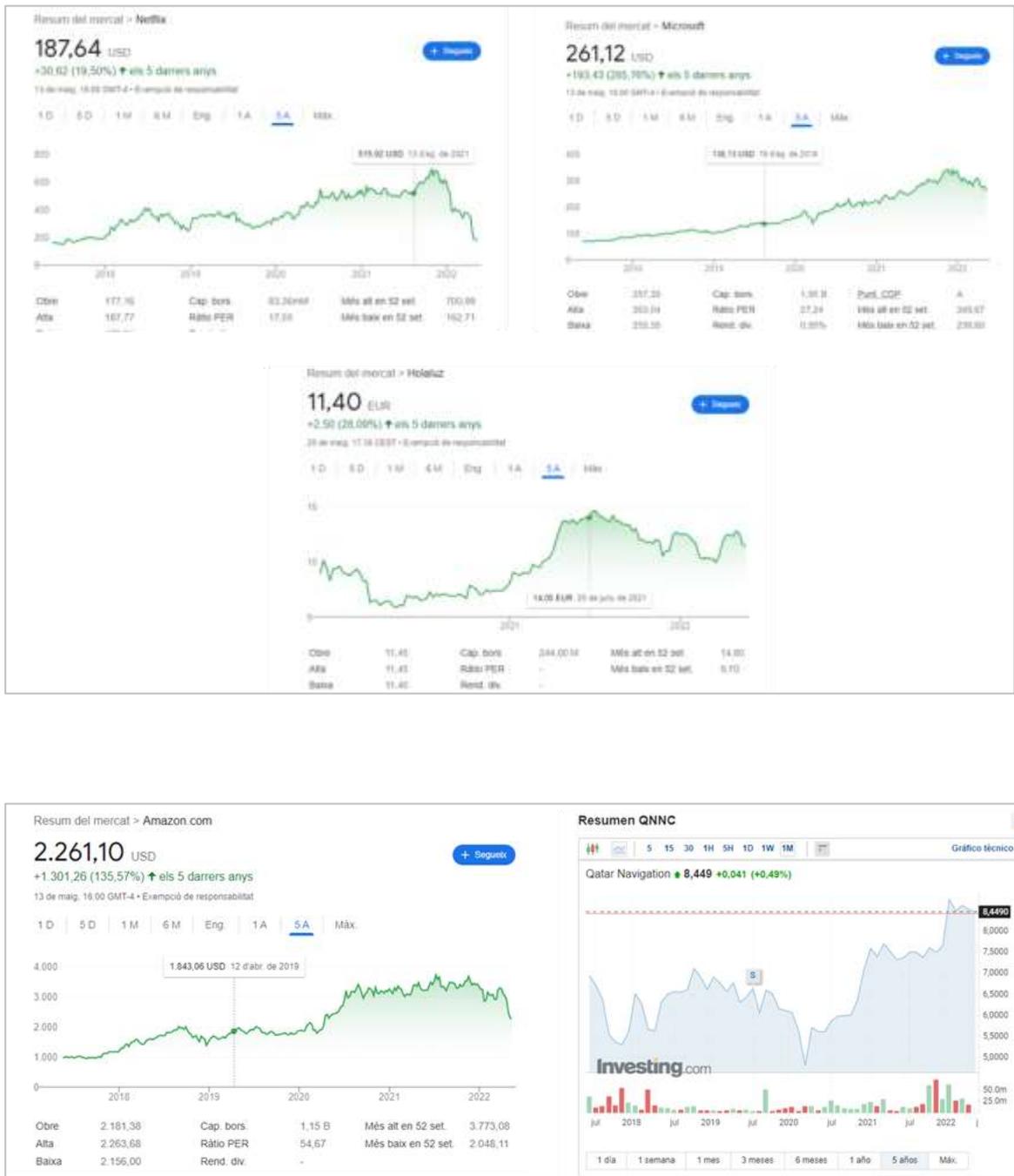
Se procederá a comparar la evolución de las cotizaciones en bolsa de los últimos cinco años. La comparativa se realizará entre potenciales competidores (Movistar con Netflix, Ryanair con Qatar Airways), pero también se añadirán algunos casos significativos.

Entre estas compañías hay algunas que son conocidas por su apuesta por el cliente y otras que precisamente son conocidas por tener muchas quejas.

Ejemplos de compañías centradas en el cliente

- **Netflix** es un ejemplo claro de compañía con una apuesta indiscutible basada en la escucha de lo que le gusta al cliente. Su modelo consiste en conocer a sus clientes para ofrecerles destacado un contenido similar al que acostumbran a ver.
- **Amazon** y su atención al cliente. Amazon responde delante del cliente dando la cara frente problemas con sus proveedores. Las compañías tradicionales acostumbran a sacar balones fuera y derivar la responsabilidad a un tercero.
- **Microsoft** ha orientado sus decisiones en base al feedback y a la satisfacción de cliente. Su diseño de producto evoluciona en base al feedback que recoge de los clientes a través de sus comentarios.
- **Hola Luz** propone un modelo energético 100% sostenible con precios más justos según ellos. Además de ser muy digitales y enfocados al cliente a nivel de procesos.
- **Qatar Airways:** es de las aerolíneas con mejor trato al cliente, permiten flexibilidad en cambios y una atención superior y ágil en caso de problemas, comparando con otras compañías del sector. Según sus declaraciones es una aerolínea dedicada a mejorar la experiencia cliente.

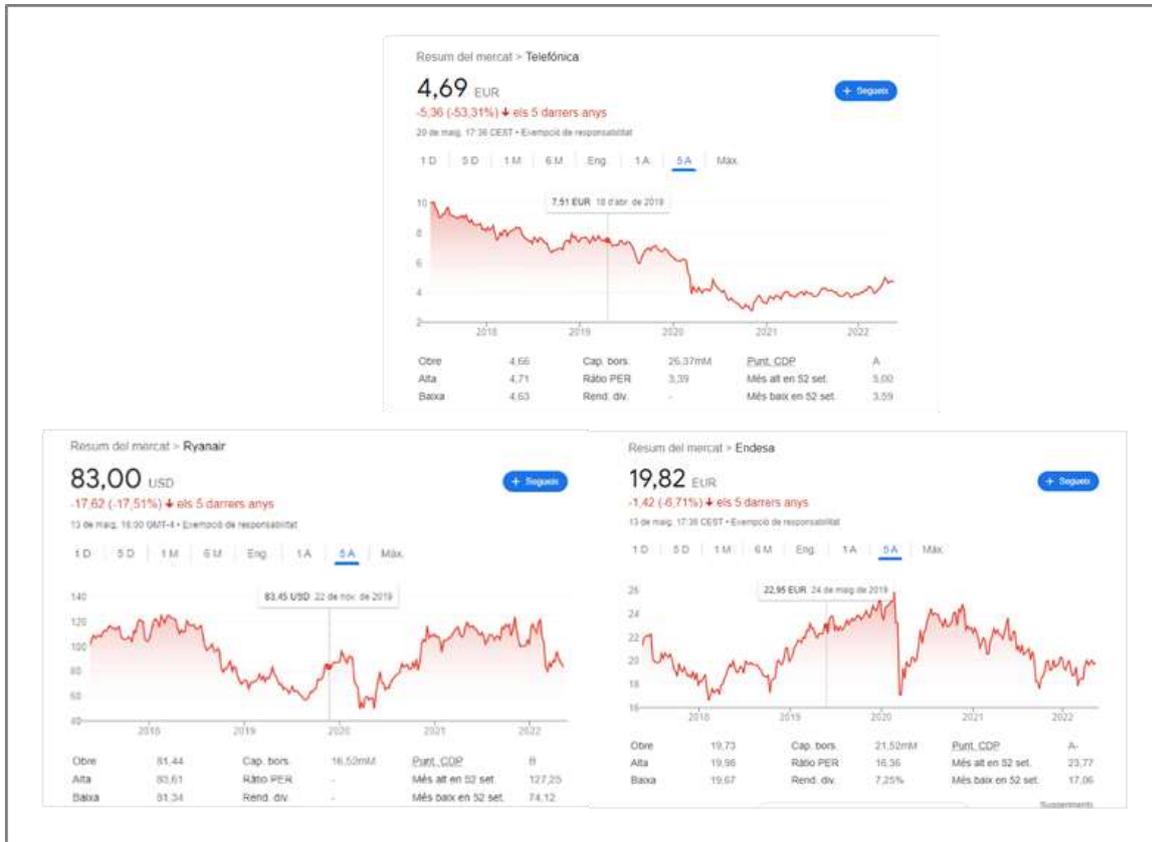
Gráfico 1. Evolución bursátil de los últimos 5 años de compañías centradas en cliente



Fuente: Google stats and Investing (Mayo 2022) ⁴

Ejemplos de compañías NO centradas en el cliente

Gráfico 2. Evolución bursátil de los últimos años de compañías no suficientemente centradas en cliente



Fuente: Google stats (Mayo 2022) ⁴

- Ryanair es conocida por ser una compañía low cost; a pesar de ser atractiva en costes, su atención al cliente es conocido que es mejorable. Por el contrario, el ejemplo opuesto sería Qatar Airways se ha posicionado como una compañía que ofrece flexibilidad y valora mucho una buena experiencia cliente.
- Endesa o Telefónica / Movistar son otros casos que acostumbran a salir en las encuestas de FACUA⁵ como principales compañías con más reclamaciones por insatisfacción. A pesar de alguna remontada en este 2022, los resultados los últimos años distan de ser positivos.

Obviamente hay muchos más factores que inciden en la evolución del valor de las compañías en los últimos años. Pero lo que es un hecho es que **a la gran mayoría de las empresas que cuidan bien a sus clientes les ha ido bastante mejor que al resto.**

Muchas compañías también incluyen esta apuesta por el cliente en su misión/visión; allí aparece mencionado de distintos modos el hecho de que los clientes son una prioridad. A modo de ejemplo, compartimos un par de visio-

nes de compañías Bancoaseguradoras donde los clientes están muy presentes:

SabadellZurich: 'Estar para cuidar' es ofrecer seguridad y confianza a los clientes, a nuestro equipo humano, a nuestros dos socios y a nuestro entorno mediante soluciones de bienestar y protección adaptadas a sus necesidades.

Vidacaixa: estructura su compromiso con sus diferentes grupos de interés – **clientes, empleados, accionista, sociedad, medio ambiente** – sobre la base de sus valores corporativos: Confianza, Calidad y Compromiso Social, unos valores que están integrados en su gestión.

A pesar de ello, el sector asegurador ocupa el quinto puesto en el ranking de reclamaciones a FACUA en 2021, con el 6,4% de las reclamaciones de los usuarios.

Las denuncias se han abierto principalmente por la negativa de las compañías a solucionar siniestros en viviendas o a aplicar bonificaciones en el caso de los seguros de vehículos por la bajada del riesgo de accidentes que se produjo en el estado de alarma.⁵

Aunque hoy en día la mayoría de las compañías declaran la prioridad del cliente en su misión, no todas consiguen convertir su relación con el cliente en una relación de valor diferencial.

¿Entonces por qué no se consigue? La respuesta es porque aún no se ha encontrado la fórmula para hacerlo correctamente.

Saltan a la vista las diferencias en resultados que obtienen estas compañías, más allá de que consiguen satisfacer a sus clientes. Conviene comprender las claves que hay detrás y que explican dichas diferencias

Conocer o no conocer al cliente, esa es la cuestión. Si conocemos bien a los clientes, podremos comprenderles lo suficiente como para poder hacerles propuestas relevantes.

- *“Los pescadores saben que el mar es peligroso y la tormenta terrible, pero nunca han encontrado en estos peligros razón suficiente para permanecer en tierra.” – Vincent van Gogh*
- *“Mucha gente piensa en la seguridad en lugar de la oportunidad. Ellos parecen tener más miedo a la vida que a la muerte”. – James F. Bymes*

Interpretando estas frases desde el punto de vista asegurador, existen personas dispuestas a asumir distintos niveles de riesgo; consecuentemente las propuestas a ofertarles deberán ser diferentes en función del riesgo que estén dispuestos a tomar.

Cada cliente es distinto, pero podemos tratar de identificar grupos que compartan características relevantes para personalizar nuestra relación con ellos. La ventaja de clasificar clientes en grupos y disponer de una visión de colectivo supone a la vez un riesgo de equivocarse al clasificarlos mal o generalizar en

exceso, perdiendo matices relevantes. Por ejemplo, a los pescadores si fueran nuestros clientes se les debería proponer opciones sabiendo que van a salir a la mar. Si no se afina bien y hay pescadores que entran en grupos de no pescadores, recibirán propuestas pensadas para personas de tierra firme. Estas propuestas para la globalidad de los grupos serían válidas, pero no tendrían la relevancia suficiente como para movilizarlos.

La verdadera clave para vender no reside ya tanto en la cantidad de intentos, si no en conocer bien al potencial comprador.

- *Don't play the odds, play the man* **Harvey Specter, Suits (TV Movie 2011)**

En esta misma línea se plantea esta frase de Philip Kotler, que resume muy acertadamente esta evolución del marketing y la expectativa de los clientes. Si realmente quieres vender y llegar a los clientes, primero hay que entender qué necesitan y eso actualmente la mejor forma de empezar a hacerlo es a través de los datos.

- *"El Marketing se está convirtiendo en una batalla basada más en la información que en el poder de las ventas". – Philip Kotler*

A lo largo de la tesis se abordará esta reflexión, en concreto para el sector Bancoasegurador. A priori parece razonable pensar que el conocimiento del cliente en base a la explotación de los datos disponibles es una parte importante del camino a un mayor éxito. Un mejor conocimiento del cliente permitirá afinar más el esfuerzo comercial, enfocar mejor esa venta con las necesidades específicas de cada cliente, ser más eficiente y, por lo tanto, será más beneficioso para las compañías.

Pero lo cierto es que, además de los datos, existen más factores que influyen en la capacidad de tener éxito en este cometido. Por ejemplo, muchas veces no somos capaces de entender correctamente los motivos que hay detrás del comportamiento que los clientes reflejan en los datos que analizamos. Otras veces, especialmente las compañías más tradicionales con una larga trayectoria no saben "desaprender" y caen en la trampa de creer que son los mayores expertos y que, por ello, tienen muy claro lo que esperan sus clientes.

También puede suceder que se priorice la búsqueda de resultados a corto y estos pasen por delante de las necesidades de los clientes. Y en otros casos, simplemente no se consigue alcanzar sus expectativas.

Por último, hay que tener en cuenta que esta problemática está teniendo un efecto acumulativo que hace que la solución a la misma sea cada vez más difícil.

El nivel de saturación de impactos irrelevantes a lo largo del tiempo está generando una predisposición al rechazo que ha ido mermando la capacidad de

atención por parte de los clientes ante cualquier impacto, incluso a los relevantes.

1.1. Presentación de la problemática a analizar

Este apartado pretende empezar a presentar la problemática sobre la relevancia de los impactos a clientes. Para ello se analizará la situación de los clientes de forma global (sin importar el mercado) para terminar centrándose en la casuística de las bancaseguradoras.

La capacidad de atención de los seres humanos es un bien finito y cada vez más escaso. En un mundo cada vez más globalizado donde los clientes reciben impactos comerciales de forma omnicanal (llamadas, emailing, redes sociales...) de todo tipo de industrias y sectores, **existe una sobrecarga que acaba por “anestesiarse” la atención de los consumidores**, haciendo que lo perciban cada vez más como mero “paisaje” o ruido de fondo. La consecuencia de esta situación es simple y cuantificable: **rendimientos decrecientes de la inversión comercial.**

Por poner un ejemplo, es significativo un “insight” de este estudio *Native Advertising Rises As Consumers Opt Out (2019)*: alrededor de un 80% de los consumidores que navegaba por páginas webs salió del entorno de la página web en la que se encontraba en el momento que le aparecieron pop ups comerciales⁶

El riesgo que un cliente considere que todo lo que recibe de compañías es spam y, por lo tanto, simplemente no lo atiende puede conllevar grandes pérdidas de oportunidades de venta de nuevos productos (debido a reducciones de contacto útil, menos leads y, por consiguiente, menos ratio de conversión), cross-selling o simplemente fidelización.

A efectos de estructurar y ordenar el análisis objeto de esta tesis, la secuencia propuesta a seguir es la siguiente:

1. ¿Están saturados de impactos los clientes? ¿Cómo se va a medir?
Se analizará y cuantificará la saturación de los clientes en base a los siguientes criterios en el apartado 3.5.1 *Grado de saturación de los clientes en relación con las interacciones*
 - Evolución del coste de adquisición de nuevos clientes
 - Porcentajes de atención / rechazo de las comunicaciones (apertura de mails, contacto útil telefónico)
 - Incremento marginal de las ventas vs el incremento marginal de la inversión comercial
 - En base a las respuestas obtenidas en las encuestas realizadas
2. ¿Por qué están saturados? ¿Qué aspectos están influyendo en que los impactos que reciben sean irrelevantes?

3. ¿Cuáles son los principales retos que deben abordar las compañías para recuperar la atención de los clientes?
4. ¿Qué alternativas se pueden plantear para construir una relación de valor para los clientes donde la mayoría de los impactos sean relevantes?

Estas preguntas se contestarán a lo largo de la tesis.

1.1.1. Visión cuantitativa de la problemática

Con el objetivo de poder analizar y entender mejor a los clientes se ha realizado una encuesta tanto a clientes como a profesionales del sector.

Nota: El detalle de las respuestas, así como la selección de target se encuentra explicado en el apartado del anexo: 9.3 Detalle sobre las encuestas realizadas.

En apartados posteriores se profundizará en el resultado de las preguntas planteadas en las encuestas, pero en este momento resulta oportuno compartir el resultado a la pregunta realizada a clientes sobre si existe una problemática con la saturación de los clientes respecto a los impactos que reciben de las compañías.

Como se puede notar en el gráfico siguiente, se confirma **que el cliente se muestra saturado (8,4/10 de media) de impactos comerciales.**

Gráfico 3. Grado de saturación comercial de clientes (sin importar sector)



Fuente: Encuesta elaboración propia – Gráfico generado por Typeform

- Un **77,2% de los encuestados se encuentra altamente fatigado** (8 o más sobre 10, respecto los impactos a nivel comercial que reciben).

- Y solo un 11,4% contestan que no se encuentran saturados (puntúan con un grado de saturación de 6 o inferior, sobre 10).

En esta línea, hay más indicios que apuntan a que los clientes empiezan a estar saturados. Destaca esta otra pregunta de la encuesta: ¿Cómo actúan los clientes al recibir una propuesta comercial?

Se desprende de las respuestas que un porcentaje importante de clientes (24,3%) al recibir un impacto (comercial o no), en caso de no identificar el interlocutor, o cuelgan o bien no atienden el impacto en función del canal.

- Si es telefónica directamente cuelgan
- Si es por email la eliminan sin revisar

Gráfico 4. Reacción del cliente ante un impacto comercial – encuesta a clientes



Fuente: Encuesta elaboración propia – Gráfico generado por Typeform

Hay otro 24,3% que atienden el impacto por cortesía, pero reconocen que no valoran realmente la propuesta. Por mucho que sea un contacto no se podría considerar como un contacto útil, por lo que, a nivel de compañía, no es susceptible de generar ningún impacto positivo.

Podemos afirmar que casi la mitad de los clientes (48,6%) no atiende a las interacciones que recibe por parte de las compañías.

Siendo este hecho así no implica que las compañías reduzcan estas interacciones.

- *“La mitad del dinero que gasto en publicidad se desperdicia; el problema es que no sé qué mitad”.* **John Wanamaker (1838-1922)**

De todos modos, más importante y complejo incluso que saber de qué mitad se trata es comprender por qué.

Hoy en día la analítica avanzada nos puede ayudar a responder, con un razonable nivel de aproximación, la pregunta sobre qué mitad es con la que se pierde dinero. Pero únicamente los que saben responder adecuadamente a la pregunta de por qué hay una mitad que no son sensibles a esa inversión en publicidad, son los pocos que de verdad triunfan construyendo relaciones que crean un alto valor. No sólo a corto plazo, sino también a largo, porque conocer y comprender a los clientes no siempre van de la mano.

Con el objetivo de contrastar la percepción proporcionada por las encuestas realizadas, así como para ayudar a reafirmar o desmentir la propia opinión que pueda tener el autor, también se ha contrastado esta percepción de saturación vía un estudio externo que proporciona datos cuantitativos adicionales que ayudan a dar contexto a la problemática planteada.

Dicho estudio fue publicado en febrero de 2022 por parte de la empresa Digital Response (empresa especializada en el sector de comunicación y en concreto en la comunicación a clientes vía email marketing) donde se analiza la evolución que los clientes de varias empresas que han mostrado sobre KPI's como: tasa de apertura, nº clicks y conversión⁷. Estos KPI's son indicadores de la predisposición al impacto comercial y venta que tienen los clientes.

Nota: Las empresas encuestadas son de varios sectores y proporcionan respuestas sobre el comportamiento de sus clientes. Aunque las conclusiones que se extraigan no necesariamente sean directamente aplicables al sector asegurador, sí que serán válidas a efectos de proporcionar una visión global de como de saturados pueden llegar a estar los clientes.

Como se puede observar en el gráfico 5, en 2022 se nota una bajada tanto en tasa de apertura de los impactos comerciales vía email, como en los clicks de aquellos que han abierto los emails.

Gráfico 5. Comparativa sobre Tasa de apertura y Tasa de Clicks Email Marketing 2021-2022 vs 2020-2021



Fuente: Estudio Digital Response marzo 2022

Es necesario destacar que durante la pandemia de COVID los clientes estaban más receptivos a los impactos comerciales ya que disponían de más tiempo

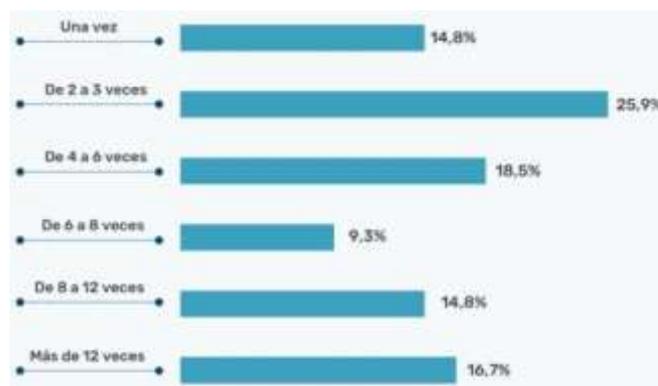
libre y algunos decidieron invertirlo en parte a analizar las propuestas que pudieran recibir. Por lo que resulta explicable dicho aumento en un mayor porcentaje en apertura de emails y clicks.

Otro punto curioso de comentar es el volumen de impactos, en el gráfico 6 se muestra la media de impactos que cada una de las empresas realiza mensualmente.

Hay que tener en cuenta que este volumen de impactos no son únicamente impactos comerciales, sino que también se tienen en consideración otras interacciones con el cliente.

En el caso de Digital Response, cabe recordar que se trata de una encuesta de empresas multisector. Hay compañías que usan el mail o la llamada como su canal principal de comunicación con sus clientes y no siempre están vendiendo nuevos productos o intentado captar nuevos clientes, por lo que explica en parte esta elevada frecuencia.

Gráfico 6. Frecuencia de Impactos vía Email Marketing – Estudio Digital Response



Fuente: Estudio Digital Response marzo 2022

Este hecho no quita que los clientes se puedan sentir igualmente saturados, tal y como se concluye de la encuesta realizada para la tesis. Si se acumulan las interacciones realizadas por distintas compañías, es perfectamente entendible que el cliente termine cansado.

En el apartado 3.5. *Saturación de los clientes en relación con las interacciones* se ampliará este análisis.

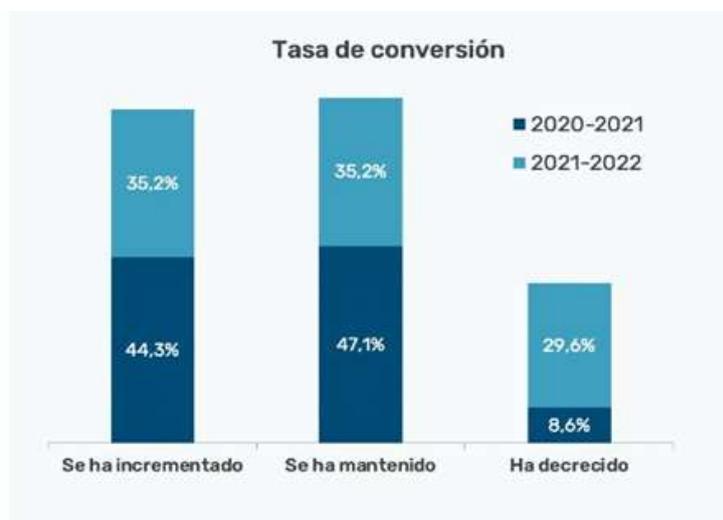
Esta fatiga de los clientes puede terminar por producir un efecto contrario al deseado. Los clientes pueden decidir bloquear el emisor y así no recibirían ninguna comunicación. Por ejemplo, recientemente ya se actualizó la ley de 2009 por la que se modifica el régimen legal de la competencia desleal y de la publicidad para la mejora de la protección de los consumidores y usuarios.

En el BOE se especifica que: “Para que el consumidor o usuario pueda ejercer su derecho a manifestar su oposición a recibir propuestas comerciales no deseadas, cuando éstas se realicen por vía telefónica, las llamadas deberán realizarse desde un número de teléfono identi-

ficable”³⁴. Protegiendo así al consumidor y permitiéndole identificar la empresa que le está impactando y si lo desea solicitar que cesen dichos impactos.

Otro dato muy interesante es la percepción de las compañías sobre este modelo de interacciones comerciales. A pesar de este dato donde se muestra una ratio de interacciones considerable, aún hay muchas empresas que mantienen la percepción de que su modelo es positivo y eficaz. La visión que comparten dichas compañías es que en el 2021-2022 se ha decrecido en tasa de conversión (ventas/impactos). Tal y como muestra el gráfico 7: casi el 30% de los encuestados considera que su tasa de conversión ha decrecido, frente a un 8,6% que lo veía así el año anterior.

Gráfico 7. Evolución de la Tasa de Conversión (Ventas / Impactos) Email Marketing – Estudio Digital Response



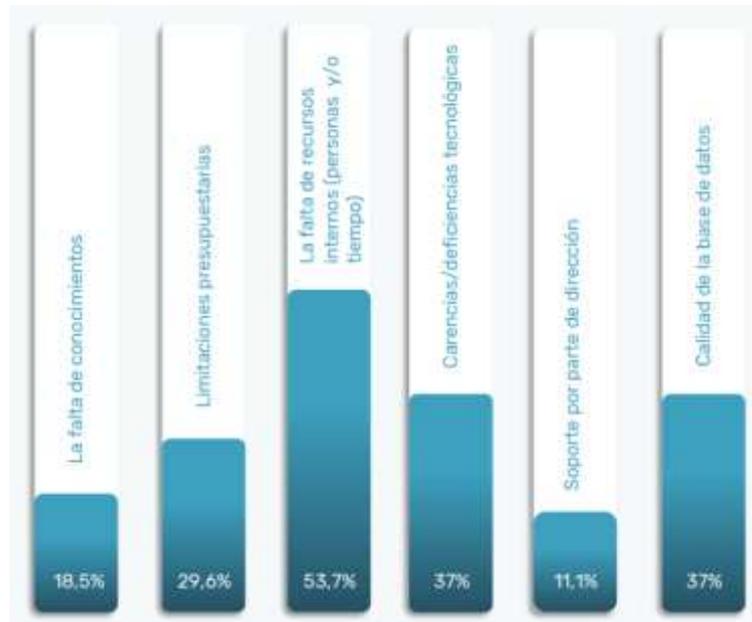
Fuente: Estudio Digital Response marzo 2022

Nota: el periodo por el que pregunta la encuesta es anual, pero no va de enero a enero, de allí que abarque 2 años. (2020-2021/ 2021-2022)

Las empresas no muestran explícitamente preocupación por una posible extenuación de la paciencia del cliente frente los impactos. Esta percepción se confirma con los resultados de las encuestas realizadas a profesionales del sector asegurador, donde como se podrá comprobar posteriormente, coinciden en que a pesar de que la fatiga de los clientes es un riesgo conocido las compañías por el momento no toman acciones de forma clara al respecto.

Por ejemplo, sorprende que el 53,7% de las empresas encuestadas (ver gráfico 8) hayan coincidido en que el motivo por el cual no alcanzan los objetivos vinculados con el email marketing es la **falta de recursos internos**, bien sea por **falta de personal o de tiempo**.

Gráfico 8. Factores que afectan negativamente al éxito de los impactos vía Email Marketing – Estudio Digital Response



Fuente: Estudio Digital Response marzo 2022.

Nota: Estas respuestas, son la agrupación de las respuestas más obtenidas (no existían opciones predeterminadas, sino que era una pregunta abierta)

1.1.2. Visión cualitativa de la problemática

Una vez analizada la percepción del grado de saturación de los clientes de forma cuantitativa hay que destacar otros factores que ayudan a comprender el comportamiento de los clientes.

Cambios en los hábitos de los clientes

Otro factor para tener en cuenta es plantearse si los clientes de 2022 son los mismos que los de 2020 y 2021.

La respuesta es que no son exactamente los mismos. Los clientes siempre evolucionan, aún más tras el paso de una pandemia. Y, ahora, con la guerra de Ucrania sus hábitos se ven modificados nuevamente⁵⁷.

A continuación, se muestra que los clientes han sufrido ciertos cambios respecto la receptividad de impactos comerciales. Durante la pandemia estaban más receptivos a valorar/escuchar propuestas que en la actualidad.

- **Recuperación de la normalidad:** Se puede afirmar que los clientes ya no están tanto en casa y disponen de menos tiempo. Se han recuperado niveles prepandemia por lo que se refiere a movilidad y el tiempo destinado a tareas como atender impactos comerciales ha vuelto a ser más limitado.

Como muestra el siguiente estudio de Greenpeace⁸, el tráfico en septiembre 2021 ya equivale al 90% del tráfico prepandemia en ciudades como Madrid o Barcelona.

- **Incremento de la necesidad de protección**
El impacto de la invasión de Rusia a Ucrania ha repercutido al sector asegurador de diversas formas: de éstas, la única que puede tener una lectura sobre el comportamiento de los clientes es que adquieren más productos aseguradores buscando una mayor protección⁹.
- **Cambio social en los comportamientos de los clientes:** También es un hecho contrastable que los consumidores se sienten cada vez más abrumados de impactos¹¹ (comerciales o no, hasta incluso simples anuncios)¹² y son menos pacientes¹⁰, por lo que la sensación de hartazgo se da antes.

Posteriormente en esta tesis se analizarán las tipologías de clientes en el apartado 3. *Análisis de los clientes en Bancaseguros*. De todos modos, se puede anticipar que los clientes, principalmente los jóvenes, cada vez están más acostumbrados a la inmediatez y su grado de atención es cada vez menor. Por lo que **en el futuro será clave, ser directo y conciso en las propuestas a realizar y luego proponer una oferta que realmente sea del interés del cliente.**

De este apartado se puede extraer que los clientes evolucionan con el tiempo, pero que grandes eventos como una guerra o una pandemia⁴⁷, han sucedido últimamente afectan de forma muy directa a esta evolución⁴⁷, por lo que las compañías que quieran interactuar con estos clientes deberán adaptarse a la vez o lo más rápido posible.

1.2. Problemática en el sector Bancoasegurador

La pregunta principal para responder en este apartado es si esta problemática de saturación de los clientes a nivel global es aplicable y repercute también al sector Bancoasegurador.

El mundo de los seguros presenta un reto especialmente desafiante en este sentido (las situaciones son diferentes en función de cada ramo). En esta tesis, para el análisis de la problemática planteada y la propuesta de soluciones se ha intentado tratar de forma general pensando en el global del sector Bancoasegurador. Pero a la hora de realizar propuestas o plantear ejemplos, la tesis se ha centrado en el ramo de Vida. La selección del ramo de Vida como referencia se ha hecho debido a que es el ramo de mayor preponderancia en el canal Bancoasegurador.

Hoy en día nos encontramos en una situación donde la mayoría de los clientes en España compran seguros (en especial en el caso de los seguros de vida) sin haberlos comparado o analizado demasiado y, a menudo, incluso sin haber comprendido bien qué son. Este hecho es aún más relevante en un mercado poco maduro como el español, sobre todo cuando se compara con su “peers” europeos.

Debido a esta particularidad, el sector Bancoasegurador se encuentra con la disyuntiva de impactar (o no) a sus clientes con comunicaciones que pongan en valor el producto que se les ha vendido. Por un lado, se corre el riesgo de resultar pesado y contribuir a la saturación de los clientes pero, por otro lado, hay la visión razonable que es bueno poner en valor el producto y recordarle las ventajas de éste. Los seguros de vida son productos que no se acostumbra a usar en un periodo cercano a su contratación, por lo que se piensa que ponerlos en valor y promocionar sus servicios adicionales es una buena forma de fidelizar al cliente y conseguir aflorar el valor del seguro en la mente del cliente.

Lo mismo que pasa con los seguros de vida se puede extrapolar en cierta medida al mundo asegurador/ Bancoasegurador en general, la mayoría de los clientes pagan una prima y tienen una relación escasa con la compañía (salvo en el caso de los seguros de salud).

El sector asegurador juega en un mercado altamente regulado (muchas componentes legales de inclusiones y exclusiones) donde no resulta intuitivo de entender para los clientes. El sector es muy técnico, dominado por actuarios, anticíclico (por lo tanto, muy estable y con poca presión durante muchos años para tener que innovar). Es de los sectores menos digitalizados y donde la innovación llega más tarde.

Al menos en los últimos años la irrupción de insurtechs y startups, donde los procesos y operativas que plantean son mucho más digitales y enfocadas al cliente, ha ayudado a poner las pilas al sector. Creando sinergias y una cierta competencia.

Esta idiosincrasia lo sitúa en una posición particularmente alejada y extraña para la mayoría de los clientes de a pie, por lo que impactarlos para que sientan que la compañía está a su lado, desde el punto de vista de las compañías, tiene especial sentido.

Una situación interesante que se planteará en esta tesis consiste en validar si la percepción de necesidad de las compañías de interactuar con sus clientes es compartida por parte de éstos.

Volviendo al objeto principal de esta tesis, **¿qué hay de la relevancia de las interacciones con los clientes? ¿Las entidades Bancoaseguradoras captan el interés y la atención de los clientes?**

Esta pregunta es la llave para acceder al **valor verdadero: la creación, intensificación y aumento de la duración de la relación con los clientes. Si se consigue ser relevante se pueden conseguir el resto de los hitos.**

1.2.1. Visión del autor sobre la problemática

A modo de cierre de este apartado introductorio donde se plantea la problemática, se ha querido compartir la visión del autor previo a realizar la tesis.

Se podría afirmar que el problema planteado es real y tangible, y tiene sentido analizarlo en detalle.

En su día Bill Gates declaró: *“Tus clientes más descontentos son tu mayor fuente de aprendizaje”*. Esta frase históricamente ha sido interpretada como que es imprescindible escuchar al cliente respecto a temas relacionados con una mala prestación de servicio o una atención deficiente.

Se considera que ha llegado el momento de abordar este mensaje en el sentido más amplio y escuchar a esos clientes también es escuchar, prestar atención a los clientes que ya empiezan a dar signos de fatiga y/o desconfianza hacia las compañías, previo a la contratación del servicio o siendo ya clientes.

La realidad es que las compañías actualmente no afinan todo lo que deberían a la hora de impactar a sus clientes. El coste marginal de los emails es casi cero para las compañías y esta situación se ha aprovechado hasta el punto de que se ha llegado a saturar a los clientes con un exceso de impactos comerciales. Se ha conseguido “anestesiarse” por completo la capacidad de atención de los clientes, para quienes, hoy en día, los mensajes comerciales se han convertido en puro paisaje.

Como compañías que deseamos vender productos o servicios de forma proactiva, deberíamos ser conscientes de que hay que racionalizar este volumen de impactos y, sobre todo, adaptarlos en base a los intereses reales de los clientes. En caso de no hacerlo puede conllevar consecuencias muy negativas en términos de negocio y es por eso por lo que esta temática adquiere un interés o relevancia muy significativa.

En el modelo clásico de inversión comercial del siglo XX, el foco estaba en la cantidad de impactos que podíamos dirigir a un cliente, puesto que, a mayor cantidad de impactos, mayor atención y más negocio. En este modelo, la mayor dificultad estribaba en la capacidad de inversión, puesto que el ancho de banda de los canales disponibles era limitado (ej. espacios publicitarios en medios, horarios, distancia, etc.), y, por lo tanto, a mayor inversión, mayor resultado.

En el modelo actual estos paradigmas ya no se cumplen. El modelo actual nos ha llevado a un punto de la curva de eficacia que ha superado el punto de inflexión situándonos en correlación inversa: a mayor cantidad de impactos, menor resultado marginal. En este modelo, la mayor dificultad ya no es tanto la capacidad de inversión para poder impactar en más clientes durante más tiempo, sino precisamente en conseguir la atención y la reacción de los clientes.

Hay dos aspectos que han influido de manera determinante a la hora de agravar esta problemática:

- **Evolución del coste de impactar en un cliente:** la digitalización ha proporcionado nuevos canales de acceso que incrementan la ubicuidad

de los impactos al tiempo que han permitido hacerlo a una fracción de los costes unitarios.

- **Evolución del volumen medio de impactos por cliente:** la cantidad de impactos y opciones que recibe hoy en día un cliente excede con mucho su capacidad de atención útil y de evaluación eficaz, hasta el punto de que los clientes buscan la propia evaluación fuera (opiniones y referencias de otros clientes).

1.3. Objetivos de la tesis

El objetivo de la tesis es, a partir del análisis del entorno actual en el que se encuentran las compañías bancaseguradoras, reflexionar sobre la relevancia de las interacciones entre compañías y clientes.

Y a la vez proponer qué ajustes se debieran realizar para conseguir ser realmente relevantes para unos clientes que ya muestren signos de saturación y se muestran poco receptivos a interactuar con sus compañías.

1.4. Metodología y técnicas de recogida de información

La metodología usada en esta tesis ha consistido en una amplia recogida de información de distintas fuentes para comprender cuales eran las tendencias respecto los temas que se han abordado. Así como el análisis de distintos artículos especializados y estudios disponibles del sector. La información ha sido usada tanto a nivel cualitativo, con los artículos de opinión o divulgación, como cuantitativo.

A lo largo de la tesis, se hará referencia a las respuestas obtenidas de las encuestas realizadas tanto a profesionales del sector asegurador como a clientes con el objetivo de sacar conclusiones. El detalle de las respuestas, así como la metodología usada para la recolección de respuestas y selección de la muestra entrevistada se detallan en el apartado del anexo: 9.3 *Detalle sobre las encuestas realizadas*

En la tesis han tenido un importante peso las encuestas realizadas a clientes y profesionales del sector, así como las conversaciones / entrevistas a personalidades del sector de cara a confirmar o desmentir posturas e hipótesis que el autor podría plantear respecto las diversas temáticas.

La gran mayoría de afirmaciones realizadas en estas tesis se ha justificado con datos obtenidos de algún artículo o estudio que haga referencia al tema tratado o a los insights de las encuestas y entrevistas.

A pesar de que la solución propuesta estará limitada a un ámbito del mercado español, las fuentes de información usadas para este trabajo son globales, tanto nacionales como internacionales.

A la hora de analizar la casuística de los seguros, la tesis se centrará en el ramo de Vida y concretamente en Vida Libre.

Esta decisión se ha tomado con la finalidad de:

- Acotar el alcance del estudio y las conclusiones que se sacan. Puesto que hay mucha diferencia entre el comportamiento de los clientes en función del ramo, así como el planteamiento a realizar.
-
- Coger como referencia el ramo con más volumen de negocio en primas para Bancaseguros¹³

2. Contexto: Perspectivas económicas

Antes de entrar en materia respecto la saturación de los clientes y/o la relevancia de los impactos es necesario entender el contexto económico global en el que se encuentran tanto los clientes como el propio sector asegurador/Bancoasegurador en España. El siguiente apartado persigue proporcionar una breve visión que ayude a dotar de ese contexto.

2.1. Perspectivas globales de los mercados para 2022

A inicios de año 2022, las perspectivas económicas para los mercados aseguradores a nivel mundial eran positivas y la gestión de la recuperación post pandemia planteaba un reto a las compañías. La economía se encontraba en una senda de recuperación progresiva y a la vez desigual según geografías, sectores y grupos poblacionales.

Lo que parecía indiscutible es que respecto 2021, la tendencia era de mejora ante un entorno de crecimiento económico global ^{14,16}.

Pero este crecimiento económico se veía condicionado y muy correlacionado con dos factores:

- La evolución de la pandemia y post pandemia
- El alza en la inflación (materias primeras, combustible, energía)

Según el departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la ONU, el crecimiento económico mundial en 2021 se situó en el **5,5%** (tras una caída en 2020 del -3,1%) ¹⁵. Todo pintaba bien, pero a finales de 2021 esta tendencia al crecimiento ya desaceleró y los crecimientos para 2022 y 2023 ya se ajustaron a un menor optimismo.

Las previsiones de optimismo moderado se fundamentaban en expectativas de una recuperación que llevaría al PIB global por encima del nivel anterior a la pandemia, sustentado en el fuerte crecimiento de los Estados Unidos y de las economías emergentes y en desarrollo (particularmente de China e India), pero justamente éstas fueron las que se frenaron.

A inicios de año, los avances en la vacunación estaban consiguiendo una importante reducción del número de fallecimientos y de hospitalizaciones por la pandemia, lo que reducía el nivel de incertidumbre global.

Pero el repunte en el precio de las materias primas, en la energía, así como las disrupciones en las cadenas de suministros empezaron a poner en jaque el proceso de recuperación, debido a los efectos inflacionistas que todo esto conlleva.

Por lo que respecta al incremento de inflación, tanto la COVID-19 como el incremento de los precios de la energía y los carburantes han catapultado la inflación media interanual hasta el 3,1%, el valor más alto recordado desde 2011.

Una tendencia similar es la experimentada por variación interanual del IPC, que ascendió en enero de 2021 a un 6%, a un 7,6% en febrero de 2022 y estando a un 10,2% a cierre de junio 2022¹⁸.

Este punto, junto con el estallido de la Guerra en Ucrania y la reciente **subida de 0,5pp de los tipos de interés**⁵⁸, hace que la situación de recuperación se vea frenada o puesta en cierto stand by¹⁷.

Nota: Para este apartado, se ha tenido como referencia de forma global estudios y artículos citados en los apartados en la bibliografía⁽¹⁴⁻²¹⁾

2.2. Perspectivas del sector Bancoasegurador para 2022

El objetivo de este apartado es proporcionar una visión a alto nivel de las perspectivas de crecimiento del sector Bancoasegurador en España.

El sector asegurador sigue siendo capital y de principal importancia dentro de las estrategias de los principales bancos, esto es debido a que con los actuales tipos de interés donde las inversiones no dan una excesiva rentabilidad, productos como los aseguradores son de los más atractivos a nivel de margen para las entidades bancarias. El hecho de ser un producto anticíclico lo hace atractivo para las entidades en este contexto económico.

Antes de entrar en las previsiones para 2022, hay que entender cuál es el grado de importancia de los Bancaseguros dentro de la banca en estos últimos años.

Como podemos ver en el gráfico número 9 el peso porcentual de los seguros tiene un impacto más que significativo en los beneficios de los principales grupos bancarios.

Es importante destacar que esta información corresponde a 2020, y este fue un año especial y anómalo. El principal motivo es que los beneficios del negocio bancario disminuyeron mucho debido a la COVID, pero los aseguradores se mantuvieron e incluso crecieron, por ser producto anticíclico la crisis le afectó menos.

El contexto económico global ayudó a generar una concienciación mayor de la necesidad de protección por parte de los clientes. En este sentido a pesar de que las pandemias y las guerras son circunstancias que quedan excluidas de las pólizas por ser excepcionalidades no asegurables, la realidad es que el sector asegurador se puso al lado de la gente cuando fue necesario y proporcionó productos adaptados a esta necesidad de protección adicional que los clientes demandaban.

Gráfico 9. Peso porcentual del negocio asegurador seguros a la banca

Cuadro 2: Aportación directa del negocio de seguros a los resultados de la banca por sus Negocios en España -millones de euros, 2020- (*)

Grupos Bancarios	Resultados 2020			Resultados 2019		
	Seguros	Total negocio	%	Seguros	Total negocio	%
Santander ESP	188	517	36%	207	1.585	13%
BBVA ESP	599	606	99%	300	1.386	22%
Caixabank ESP	1.066	1.401	76%	880	1.060	83%
Bankia	59	230	26%	62	542	12%
Sabadell ESP	53	222	24%	49	813	6%
Bankinter	161	317	51%	145	551	26%
Unicaja	43	78	55%	39	172	22%
Kutxabank	41	182	22%	43	354	12%
Ibercaja	62	24	263%	78	84	93%
Abanca	30	159	19%	34	405	8%
Liberbank	16	41	40%	23	111	21%
Cajamar	31	24	129%	31	92	34%
Laboral Kutxa	13	80	16%	10	127	7%
Banca March	10	70	15%	9	125	7%
Cajas Rurales	49	403	12%	50	623	8%
Total Sector	2.422	4.352	56%	1.959	8.031	24%

(*) Negocios en España hace referencia a los resultados de Santander España, BBVA España, CaixaBank ex-BPI y Sabadell ex-TSB, cuyos datos se corresponden con la cuenta de resultados presentada por las entidades como España, no coincidiendo con las memorias de las entidades individuales. Beneficio consolidado para el resto de las entidades.

Fuente: Radiografía del negocio de Bancaseguros en España por Fundso-ciety¹³

Nota: Comentar que este gráfico está algo sesgado ya que 2020 fue año COVID (notar caso BBVA). Para 2021 aún no se han publicado datos al respecto.

En el caso de los seguros de vida, durante la pandemia de COVID muchas compañías tomaron la decisión de aceptar siniestros de muerte por COVID (pandemia) a pesar de no tener la obligación de hacerlo, por el hecho de estar al lado de sus clientes. Legalmente era claro que las pólizas no cubrían esta circunstancia, pero la sociedad demandaba un esfuerzo en ese sentido y las compañías en su mayor parte lo hicieron.

Dejando de un lado el año 2020, es una realidad que en los últimos años la banca ha apostado más por los seguros. A consecuencia, su peso respecto los beneficios de estas entidades bancarias ha aumentado.

Entonces una vez comprobado que los seguros son cada vez estratégicamente más importantes para las entidades bancarias, ¿cuáles son las expectativas para 2022?

A inicios de 2022 con el contexto de recuperación progresiva surgían ciertas implicaciones que las compañías Bancoaseguradoras debían valorar antes de definir su ambición⁴⁷.

- **Positivas:** la reactivación del negocio con los beneficios que implica. Aunque también conlleva otros aspectos menos positivos como, por ejemplo, una recuperación también progresiva de las cifras de siniestralidad en ramos que en los últimos años habían bajado de forma excepcional (autos) o bien otros como Salud que debido al contexto de Pandemia y Post pandemia su siniestralidad y frecuencia de uso se han visto incrementadas.
- **Negativas:** el incremento de inflación que ya se ha comentado a nivel general tiene un impacto directo en la P&L de las compañías (fundamentalmente para los ramos de no vida). Los gastos operativos se ven incrementados en la medida que los costes medios de los siniestros y los costes asociados a proveedores han sido incrementados; no de forma análoga a la inflación, pero sí de forma significativa.

Estos factores junto con el contexto de tipos de interés bajos, por lo tanto, bajadas en las rentabilidades de los mercados, pueden afectar de forma negativa a la rentabilidad de las entidades aseguradoras poniendo presión a su vez sobre los precios en no Vida y sobre la estabilidad de los saldos en Vida Ahorro.

Con todo, la apuesta de las principales entidades del sector Bancoasegurador ha sido de crecimiento para 2022.

Sin embargo, la elevada volatilidad e incertidumbre del entorno se ha acusado de tal forma en las últimas semanas de julio 2022, se han empezado incrementar los tipos de interés (el mayor incremento desde el 2000) para aplacar la inflación. Este cambio de tendencia, en caso de consolidarse/acelerarse puede tener varios efectos, como por ejemplo la ralentización de la recuperación del negocio hipotecario, a la vez que la recuperación del negocio bancario por el atractivo de los depósitos y la desaparición de los costes de saldos a la vista. Lo primero puede impactar en las ventas de productos combinados (vida y hogar sobre todo) y lo segundo puede convertir el mundo asegurador en menos relevante dentro de las cuentas de resultados de las entidades bancarias.

Gráfico 10. Previsión de crecimiento asegurador de Banc Sabadell para 2022



Fuente: Cincodías Artículo Nov 2021 ²²

[Sabadell se fija como objetivo crecer "más que el mercado en seguros de vida y no vida" | Compañías | Cinco Días \(elpais.com\)](#)

Gráfico 11. Resultado de VidaCaixa para 2022

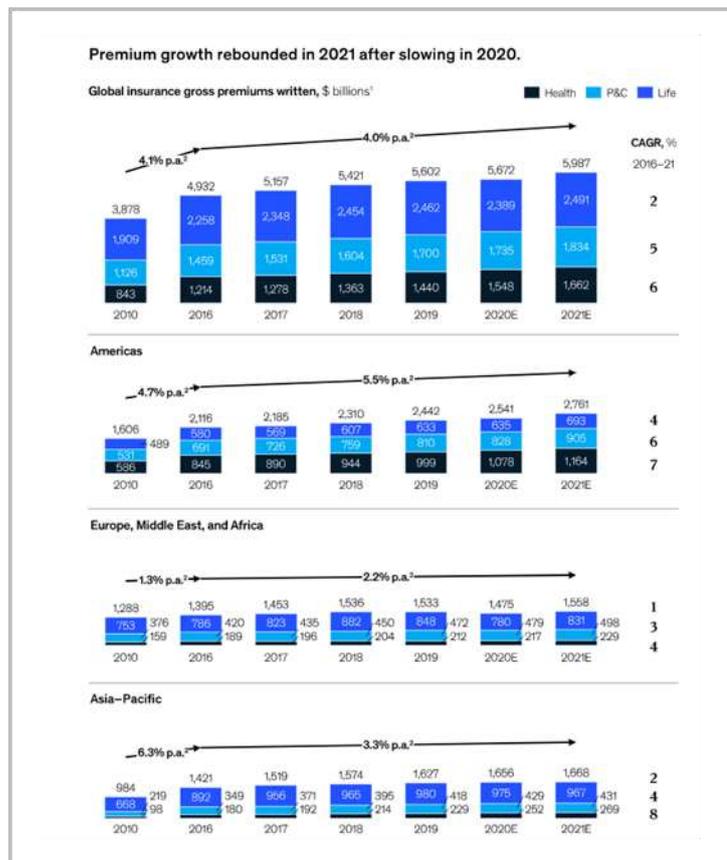


Fuente: Expansión Artículo enero 2022 ²³

[La aseguradora de CaixaBank crece cuatro veces más que su sector, con 8.523 millones en 2021 | Empresas \(expansion.com\)](https://www.expansion.com/companias/2022/01/05/la-aseguradora-de-caixabank-crece-cuatro-veces-mas-que-su-sector-con-8523-millones-en-2021.html)

El sector Bancoasegurador no es el único que gana peso, como se ve en los siguientes gráficos. El sector puramente asegurador en su globalidad también ha tenido una tendencia de crecimiento en los últimos años. A pesar de que en zonas como EMEA el crecimiento es más moderado ya que el mercado está más maduro.

Gráfico 12. Crecimientos en primas esperados 2021 vs años anteriores



Fuente: Informe Mckinsey Global Insurance report 2022 ²⁴

Y la previsión para 2022 también es de crecimiento.

Gráfico 13. Previsión de crecimiento del sector asegurador para 2022



Fuente: INENSE Artículo Dic 2021 ²⁵

[El seguro español mantendrá en 2022 su "fuerte" rentabilidad — Inese](#)

Para más detalle sobre el sector Bancoasegurador acudir al apartado del Anexo 9.1 *Composición del sector Bancoasegurador en España*

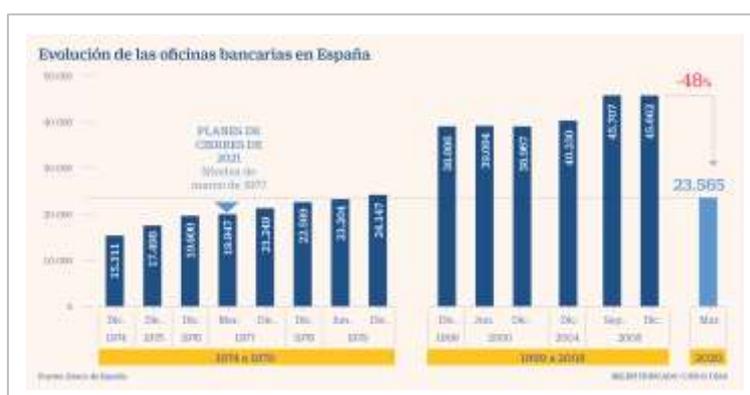
2.2.1. Evolución de la red de distribución del sector Bancoasegurador

En este subapartado se analizará el **principal riesgo para las bancaseguradoras** asociado a la tendencia continuada de cierre de oficinas de entidades bancarias, cuando estas oficinas tradicionalmente han sido el canal para la venta de seguros para las bancaseguradoras.

A pesar de apostar por el crecimiento del peso de los seguros dentro de las entidades bancarias y de querer incrementar el volumen de primas en seguros, estas mismas entidades coinciden en aplicar estrategias de reducción de red bancaria.

Este proceso de reducción de oficinas se lleva aplicando de forma continuada desde hace años, ahora ya se ha llegado a los niveles de 1979 y con perspectivas de seguir con una reducción del canal presencial.

Gráfico 14. Evolución de las oficinas bancarias en España



Fuente: CincoDías Cierre de oficinas bancarias ²⁶ [La banca cerrará cerca de 4.000 oficinas entre este año y el próximo | Compañías | Cinco Días \(elpais.com\)](#)

Tal y como se puede constatar en las noticias adjuntas diversas compañías han apostado por esta estrategia basada en una reducción de costes, pero manteniendo e incluso incrementando la ambición en crecimiento de ingresos.

Gráfico 15. Cierre Oficinas Banc Sabadell



Fuente: elConfidencial: Cierre de oficinas de Banc Sabadell - octubre 2021 ²⁷

[Sabadell culmina el cierre de un 20% de sus oficinas y prevé más en el futuro \(elconfidencial.com\)](https://www.elconfidencial.com)

Gráfico 16. Cierre Oficinas CaixaBank y Bankia



Fuente: Artículo en CincoDías diciembre 2021²⁸

[CaixaBank inicia el cierre de más de 800 oficinas tras la fusión | Compañías | Cinco Días \(el-pais.com\)](https://www.cinco dias.com)

Dicha reducción de oficinas implica una reducción asociada de la red de distribución de seguros, por lo que, si no se toman medidas por potenciar las ventas por otros canales, lo esperable sería un decremento de ventas.

La reducción del principal canal de distribución por el cierre de oficinas no se va a compensar simplemente con el mayor foco que las entidades bancarias pon-

gan en seguros. A pesar de que los gestores de las oficinas estén más enfocados a seguros y ofrezcan los productos aseguradores de forma más prioritaria, si el número de gestores sigue decreciendo será imprescindible encontrar nuevas alternativas como serían otros canales u otros modelos de negocio (paquetización de la oferta...).

Aquí es donde surge la oportunidad en el sector Bancoasegurador. Los canales no presenciales son la solución a dicho reto planteado por el cierre de oficinas, pero el riesgo es precisamente el que se trata en esta tesis. Si el contacto con el cliente no es presencial, el reto consiste en captar la atención del cliente (presuntamente saturado) y ofrecerle propuestas que realmente le interesen. Si no, para los clientes es mucho más fácil no atender a una propuesta de forma no presencial que presencial.

Puesto que el sector Bancoasegurador quiere seguir en crecimiento hay que conseguir alinearse con el bancario y conjuntamente apostar por:

- Un aumento de ventas e interacciones por otros canales no presenciales (digitales, telefónicas, WhatsApp).
- Maximizar la eficiencia del canal de oficinas: menos gestores, pero más interacciones o interacciones de mayor valor.

2.2.2. La apuesta por la digitalización y la venta por canales remotos

Como es sabido, en épocas de crisis siempre surgen oportunidades. La COVID ha sido un claro ejemplo de esto y en concreto en este apartado se va a comentar una de las oportunidades asociadas a la pandemia que se generaron para el sector asegurador.

A pesar de existir varias oportunidades, esta reflexión se centrará en la oportunidad de avanzar en la digitalización de las compañías Bancoaseguradoras. La COVID ha conllevado otras implicaciones como, por ejemplo, una mayor percepción de necesidades de protección por parte de los clientes. Allí las compañías han tenido la oportunidad para aumentar la puesta en valor de los productos de protección ya que los clientes estaban más predispuestos.

En este apartado, el foco se va a poner en analizar el impacto en la digitalización de los procesos de las compañías Bancoaseguradoras derivados de la COVID.

El sector asegurador y también los Bancoaseguradores son sectores donde la innovación es muy lenta y los avances tecnológicos acostumbran a llegar en una segunda fase, cuando otros sectores ya han realizado la apuesta.

Es un hecho que pre-COVID, el sector Bancoasegurador estaba relativamente poco digitalizado en comparación con otros “players” aseguradores y, además, la percepción de la necesidad de dar el paso no era unánime en el sector.

Gráfico 17. Evolución de la digitalización post COVID en el mundo asegurador



Fuente: Elaboración propia Mystery + Datos de **InsurTech Report (WITR) 2020** ²⁹

Tras el paso de la pandemia, es indiscutible que se ha dado un impulso más que significativo para la apuesta de digitalización y la presencialidad se ha visto reducida en todos los procesos de las organizaciones.

Las principales entidades como CaixaBank, Banc Sabadell, BBVA y Santander pasaron de solo tener simulación Digital a disponer de soluciones para contratación parcial o totalmente digital. En resumen, la sensación es que la pandemia obligó a ponerse las pilas en términos de digitalización y adaptar sus procesos a las prácticas que ya se aplicaban en el mercado asegurador.

Esta sensación de dar un paso adelante a nivel de digitalización ha sido cuantificada por algunos expertos. Por ejemplo, en este artículo se cuantificaba en 3 años el avance obtenido a nivel de digitalización.

Gráfico 18. Impulso de la Digitalización en la Banca



Fuente: Artículo Cincodías Julio2020 ³⁰

[El Covid ha acelerado en tres años la digitalización de la banca | Compañías | Cinco Días \(el-pais.com\)](https://www.cinco dias.com/companias/2020/07/01/el-covid-acelera-la-digitalizacion-de-la-banca)

Esta digitalización proporcionará la oportunidad desde un punto de vista operativo de poder realizar ventas por canales no presenciales con procesos más robustos.

El reto será encontrar el equilibrio entre captar la atención de los clientes y ofrecerles propuestas de su interés.

2.3. Sostenibilidad del modelo Bancoasegurador

En este apartado se quiere reflexionar respecto la viabilidad a medio/largo plazo de mantener el actual modelo Bancoasegurador tanto a nivel de venta como de relación con los clientes.

Según un artículo de perspectivas de McKinsey el modelo Bancoasegurador avanza hacia los siguientes puntos³³:

- Apuesta por los seguros de no vida para ampliar carteras de clientes
- Incorporar nuevos servicios para aumentar la participación e interacción con el cliente.
- Los bancos están personalizando cada vez más las propuestas de seguros a las necesidades individuales a través del uso específico de datos públicos y bancarios.
- Las herramientas de marketing digital y análisis están permitiendo un enfoque de ventas más científico.
- Los procesos de reclamaciones se aprovecharán para captar insights
- Los modelos operativos entre el banco y la aseguradora deben adaptarse a un entorno que requiere interacciones más frecuentes y una coordinación perfecta en un enfoque omnicanal.

¿Son estas acciones suficientes para preservar el modelo o debe evolucionar?

A priori parece que muchas de estas acciones parecen interesantes, pero ¿implantar dichas acciones asegurará la permanencia del modelo actual?

Algunas de estas acciones como la personalización o la mejora de modelos operativos o enfoque omnicanal, a lo largo de la tesis se confirmarán como demandas puntuales por parte de los propios clientes. Seguir en esta línea es un paso importante para la supervivencia del modelo.

Por otro lado, la apuesta por otros ramos por parte de Bancaseguros (además del tradicional ramo de Vida) así como el aprovechamiento del proceso de reclamaciones y el aumento de la interacción con los clientes son decisiones que pueden tener mucho sentido desde el punto de vista de las compañías, pero no parecen demandas tan claras por parte de los clientes.

Por lo que la sostenibilidad del modelo no es una certeza. Es indiscutible que las compañías quieren escuchar a los clientes para evolucionar y adaptarse a ellos, pero también incluyen en la hoja de ruta sus intereses comerciales. La capacidad de balancear los intereses de los clientes con los de las compañías marcará el futuro del modelo Bancoasegurador.

En todo caso, además de analizar la evolución del modelo Bancoasegurador en base hacia donde se dirige el sector hay un debate de base asociado al actual modelo de venta de las Bancoaseguradoras. El punto que se persigue analizar en este apartado es como ven realmente los clientes a las Bancoaseguradoras y su modelo de venta combinada. Teniendo en cuenta la actual calidad de ven-

ta y puesta en valor del producto, debemos plantearnos si es sostenible en el tiempo.

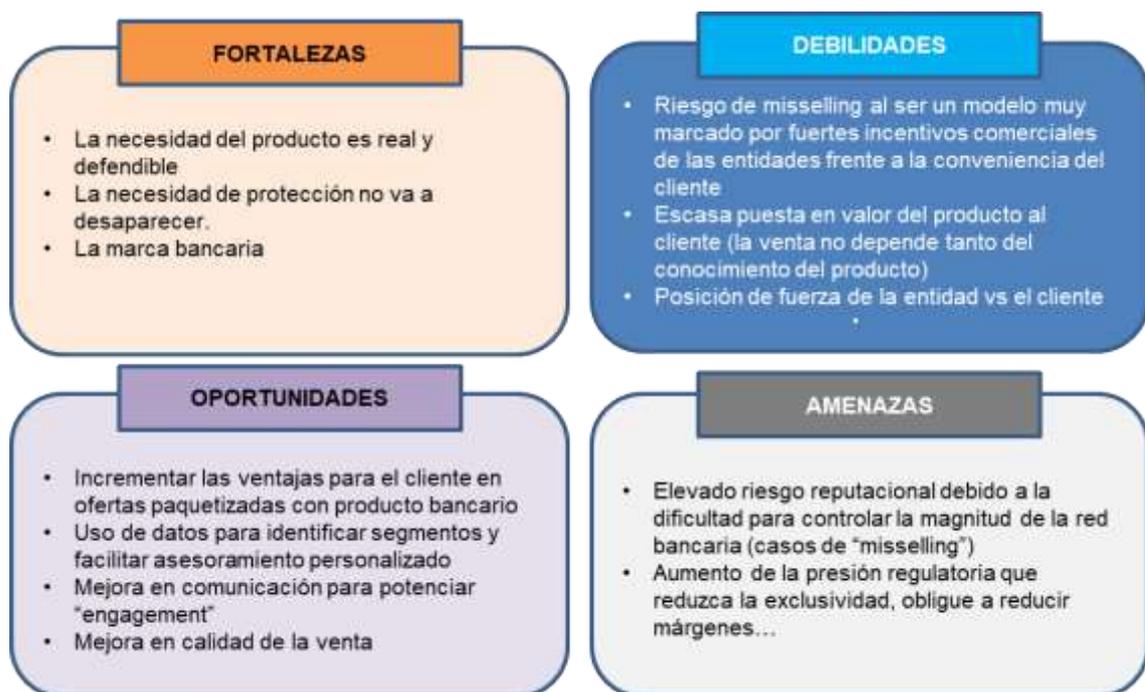
Para ello se ha querido realizar un ejercicio de identificar los puntos fuertes y débiles del modelo.

2.3.1. DAFO Modelo Bancoasegurador

A modo recopilación y para su posterior debate, se presenta este análisis DAFO.

Éste es, un modelo que consiste en la venta combinada de productos aseguradores con productos bancarios, pero apalancada en la necesidad del producto bancario. Queda claro que el modelo presenta ventajas competitivas importantes, pero también existen puntos donde cojea, en particular por lo que a la perspectiva del cliente se refiere.

Gráfico 19. DAFO Modelo Bancoasegurador



Fuente: Elaboración propia

Antes de sacar conclusiones y una vez presentadas las fortalezas y debilidades del modelo actual, se propone analizar el feedback recibido de los clientes y profesionales del sector al ser preguntados sobre cuestiones relacionadas con el modelo Bancoasegurador.

Nota: Las encuestas se podrán encontrar en su totalidad en el Anexo: 9.3 *Detalle sobre las encuestas realizadas*. En las encuestas no se ha especificado a los encuestados que contestaran pensando en el ramo de Vida, se ha dejado contestar de forma general.

2.3.2. Motivos por los que no se consigue realizar una venta combinada de calidad

El punto que puede generar debate es que si el sector tiene tan claro que existe una necesidad real, **¿por qué no se es capaz de transmitir esta necesidad de forma adecuada a los clientes?**

Una posible respuesta es que **no se tiene la necesidad imperiosa de poner en valor el producto, el producto se vende por la necesidad bancaria** y, posteriormente, ya será un problema del departamento de Retención de reducir el porcentaje de clientes que soliciten cancelarlo.

Otra posible explicación vendría dada por la **presión comercial sobre los canales de venta**. La demanda de crecimiento constante que recibe el sector asegurador / Bancoasegurador para incrementar resultados puede ayudar a entender el motivo por el que la calidad en la puesta en valor de la necesidad del producto no siempre es la más adecuada. Al canal Bancaseguros, año tras año, se le exige mayor capacidad de generación de resultados con menor disposición relativa de “ancho de banda”.

Esta sobrepresión conlleva sus riesgos y más en la venta de un producto como el de vida, que no es un seguro obligatorio, ni es un seguro que el cliente a priori sea proactivo a solicitar.

Los riesgos son:

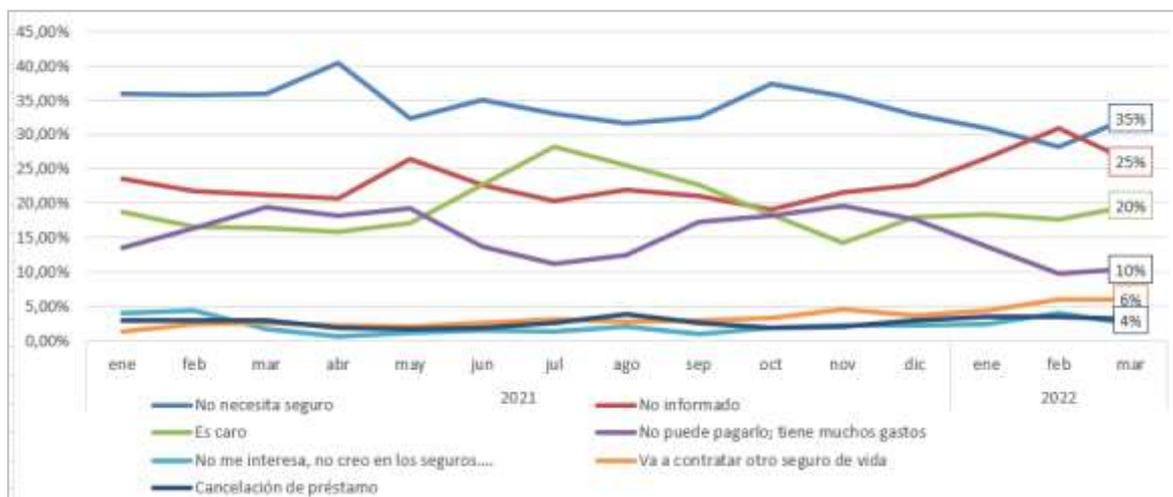
- La sobretensión de la red de distribución, la presión excesiva por cumplir planes de venta agresivos puede conllevar “mala venta”
- Exceso de ganas de vender y extenuar al cliente con demasiados impactos, sin esperar al momento oportuno, con la consiguiente pérdida de credibilidad ante el mismo.

En base a esto, es más fácil de comprender por qué en Bancaseguros el **principal motivo de cancelación en seguros de vida sea que los clientes manifiestan que no quieren o necesitan el seguro**.

A continuación, se presenta un gráfico ilustrativo sobre los motivos de cancelación de un seguro de vida.

Nota: cifras no reales, pero porcentajes en rango con la realidad

Gráfico 20. Motivos de cancelación seguro de vida: ejemplo ilustrativo



Fuente: Gráfico de elaboración propia en base a la experiencia en el sector (ilustrativo)

Como se observa en este gráfico, el principal motivo de cancelación de los productos de vida es con más de un 32% de las respuestas, que el cliente indica que no necesita el seguro

Posteriormente sí que aparecen respuestas vinculadas con el precio, pero con matices distintos.

- Hay aproximadamente un 20% de los clientes que lo considera caro
- Y un 10% que argumenta que no lo quiere porque no puede pagarlo

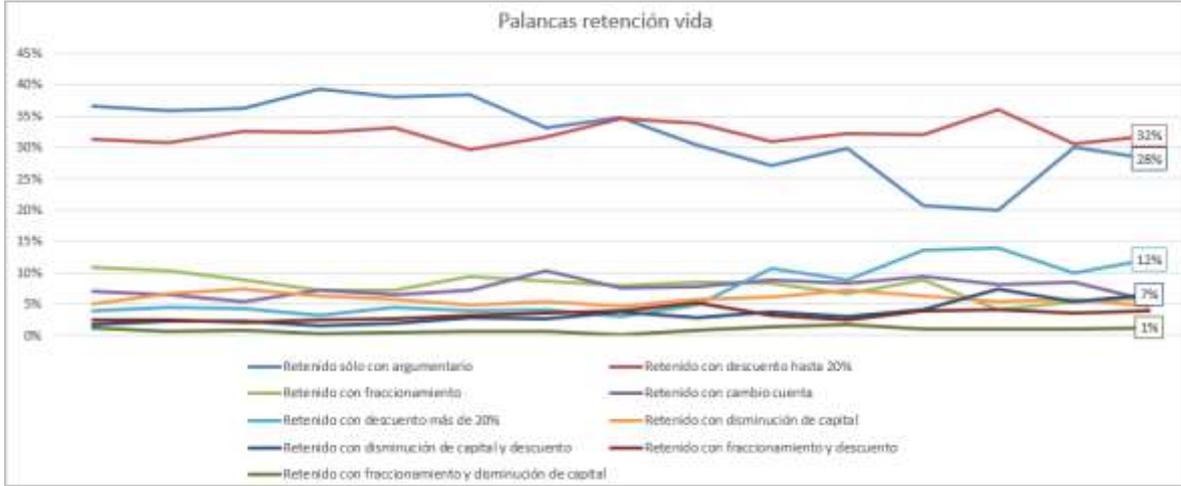
Estas dos son interpretables obviamente, pero desde la experiencia de realizar escuchas del autor se puede afirmar que:

- Una parte del porcentaje de clientes que lo considera caro es porque no es consciente de la verdadera utilidad del seguro de vida. En algunos casos no han pasado por un proceso de venta que les ponga suficientemente en valor el producto y su percepción es que pagan demasiado por una situación que no les puede afectar.
- De los clientes que no pueden pagarlo hay casos que realmente generan conflictos éticos. Hay clientes a quienes no se les debería vender el seguro en 1ª instancia porque su situación indica que claramente tienen otras prioridades, como llegar a fin de mes.

Sin ánimo de criticar a la red de distribución de Bancaseguros, indicadores como los motivos de cancelación inducen a pensar que la calidad de venta en algunos casos es mejorable. Eso no quita que la mayoría de los profesionales del sector realizan ventas por necesidad y explican los productos de forma excelente, especialmente en los últimos años gracias a los cambios regulatorios que exigen mejor formación y más protección de los derechos de los clientes.

Al mismo tiempo, estos indicadores también explican porque una de las principales palancas para retener el cliente que solicita cancelar un seguro de vida es el uso de un argumentario de puesta en valor de las virtudes del producto. Es decir, hacer una reventa del producto poniéndolo en valor, explicando al cliente por qué este producto le da un grado de protección que realmente le puede ser de utilidad.

Gráfico 21. Ilustrativo sin datos reales: Palancas de retención aplicadas en plataforma para seguro de vida



Fuente: Gráfico de elaboración propia

Como se observa en este gráfico, las principales palancas de retención son las retenidas por argumentario (28%) y aplicación de descuentos (44%).

Llama mucho la atención que una palanca como poner en valor el producto sin ofrecer ninguna ventaja adicional tenga tanto éxito: el simple hecho de reforzar los motivos por los que ciertos segmentos de clientes tiene sentido que estén protegidos y puedan realmente tener la necesidad que cubre un seguro de vida.

2.3.3. Insights encuestas sobre el modelo Bancoasegurador

En la encuesta se realizaron diferentes preguntas a clientes y a profesionales del sector. La leyenda de la parte superior de cada gráfico indica a quién se preguntó

Si al contratar un seguro con su banco lo habían contratado libremente o bien por combinación con otros productos financieros, si les interesaba hacerlo / se sentían un poco obligados.

Gráfico 22. Motivos de adquisición productos Bancoseguradores



Fuente: Encuesta elaboración propia – Gráfico generado por Typeform

- De la muestra de 70 clientes, sólo 40 tienen productos Bancoseguradores. De éstos un 57,5% afirman que disponen del producto porque su banco les “obligó” a hacerlo al contratar otro servicio del banco.
- Este hecho no implica que no tuvieran necesidad del producto, pero sí es significativo que casi el 60% de los clientes encuestados con productos Bancoseguradores los tienen por sentirse obligados al contratar con otro producto bancario.

También se ha querido validar si **los clientes comparan con otras entidades antes de contratar, es decir, ¿miran el precio?**

Gráfico 23. Modelo de venta en bancaseguradoras: driver de contratación



Fuente: Encuesta elaboración propia – Gráfico generado por Typeform

- Alrededor del 25-30% no comparó precio, puesto que ya tenía decidido adquirir el producto con su banco.

Eso indica que existe una muy buena relación entre el cliente y su banco, o bien que hay ciertos clientes que adquieren los productos Bancoaseguradores con cierta obligación debido a la combinación planteada.

La Bancaseguros lo percibe como un “win-win”, ya que se hace “negocio” pero a la vez se protege al cliente con un buen producto que los clientes necesitan. El problema viene cuando los clientes lo perciben como un “win-regular”.

En este caso, hay clientes que pueden percibir como que se llevan un producto del que no están convencidos de la necesidad o, en caso de que sí lo estén, un producto que no escogerían adquirirlo en el banco. Pero lo terminan haciendo por las implicaciones que tienen al combinarlo con otro producto financiero.

Esa sensación puede desembocar en una mala experiencia cliente y un cliente cautivo en general termina siendo un cliente insatisfecho (y que además estará menos receptivo a impactos comerciales de quien le “obligó” a contratar un producto.)

La diferencia de percepciones se podría reducir con un esfuerzo comercial superior en la puesta en valor de los productos. El problema es que, al poder venderse combinado, a veces, no resulta imprescindible esa explicación detallada del producto.

La legislación en base a las quejas y reclamaciones de los clientes se va adaptando y va obligando a mejorar el modelo de venta, pero sobre todo en lo que respecta a la información de la que dispone el cliente. A base de regulaciones, el sector en general tiende a maximizar la transparencia hacia al cliente pero el rigor exigido por esta regulación a veces provoca la creación de procesos y lenguaje más denso y farragoso para los clientes, porque a menudo las compañías, hacen una aplicación de la normativa orientada a proteger la compañía en el caso de litigio, más que ayudar a los clientes a comprender mejor lo que están contratando.

Gráfico 24. Revisión de la formación de los profesionales del sector asegurador para explicar mejor los productos a los clientes

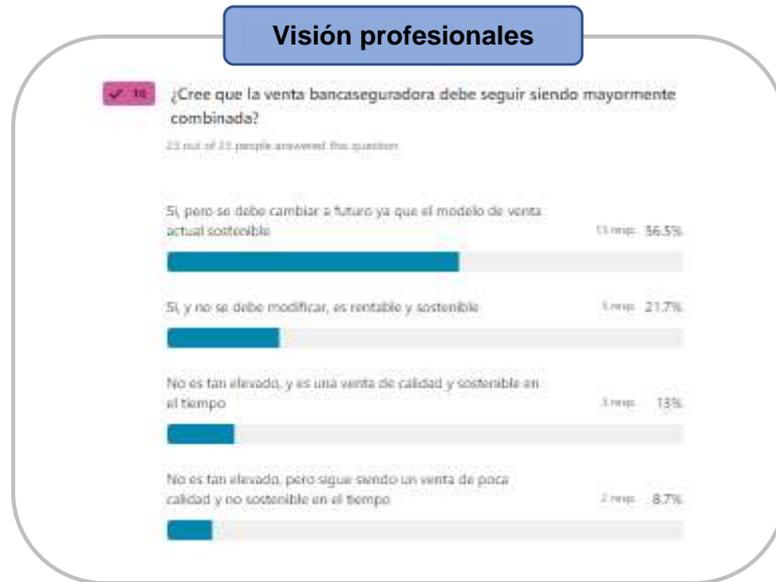


Fuente: [La pandemia obliga a revisar la letra pequeña y las exclusiones de pólizas de salud y vida \(lavanguardia.com\)](https://www.lavanguardia.com) Xavier Grau – la Vanguardia- abril 2020

También se ha preguntado a los profesionales del sector si creen que el modelo a futuro debe seguir siendo basado en la venta combinada.

Gráfico 25. Opinión expertos sobre la viabilidad a medio y largo plazo del modelo de venta del canal Bancoasegurador

Nota: la respuesta a las encuestas la dan tanto profesionales aseguradores como Bancoaseguradores



Fuente: Encuesta elaboración propia – Gráfico generado por Typeform

Más del 56% de los expertos, al ser preguntados por su opinión respecto el modelo Bancoasegurador, consideran que el modelo sí debe seguir basándose en la venta combinada, pero debe evolucionar.

Este punto es muy significativo, puesto que son los mismos profesionales del sector los que entienden que la venta combinada tiene sentido como modelo de venta y responde a necesidades de los clientes. Pero, por el contrario, también piensan que el modelo actual debe mejorarse y evolucionar.

De estas conversaciones con los profesionales (a pesar de que no sale directamente en las respuestas de la encuesta) se extrajo que la percepción mayoritaria era que **esa evolución del modelo se debía fundamentar en una venta combinada basada en el aprovechamiento de momentos clave y necesidad relevante para el cliente.**

2.3.4. Entrevistas a personas referentes del sector

En este apartado se persigue obtener la visión de distintas personalidades del sector respecto la evolución del modelo Bancoasegurador. Sus reflexiones aportan mucho valor para el desarrollo de la tesis, a pesar de que no siempre van a coincidir con las conclusiones obtenidas.

El objetivo de esta entrevista es completar la visión del autor sobre la sostenibilidad y/o evolución del modelo Bancosegurador con la opinión de personalidades destacadas del sector Bancosegurador.

Disponer de su punto de vista ha enriquecido el trabajo realizado.

Se ha entrevistado a

- Claudio Chiesa: CEO Zurich Santander Insurance America
- Bernardino Gómez Aritmendi: CEO Sabadell Zurich

A continuación, se pueden encontrar adjuntas las entrevistas. Las respuestas se encuentran grabadas en vídeo y se adjuntarán en la entrega de la tesis.



Entrevista Claudio Chiesa_Evolución del



Entrevista Bernardino Gómez Aritmendi_Evc

2.3.5. Conclusiones sostenibilidad del modelo Bancosegurador

El hecho que se combine por sí solo no es ni bueno ni malo, es un modelo de negocio.

Conceptualmente se trata de un modelo de conveniencia. El debate se encuentra en cómo se realiza esta venta combinada (necesidad vs presión comercial) y sobre todo como va a evolucionar en el futuro.

Actualmente ya existen algunas sentencias en la línea de que la combinación fue excesiva y no respondía a una necesidad real del cliente, incluso de que el margen que se han llevado las compañías era excesivo. Por todo ello es oportuno reenfocar el modelo hacia un grado de transparencia indiscutible para el cliente y una venta más basada en la necesidad real del cliente.

El modelo es válido, pero debería evolucionar a una venta con mayor conexión con la necesidad, mayor calidad en la información/asesoramiento y una mejor adaptación a cada cliente (siempre desde una transparencia indiscutible) para que sea sostenible a medio/largo plazo.

En caso de no evolucionar puede sufrir las consecuencias por los riesgos que conlleva: recortes regulatorios, crisis reputacionales...

3. Análisis de los clientes en Bancaseguros

En el siguiente apartado se va a reflexionar y analizar las características, el comportamiento, las expectativas y las necesidades de los clientes que escogen el canal Bancoasegurador para su protección aseguradora.

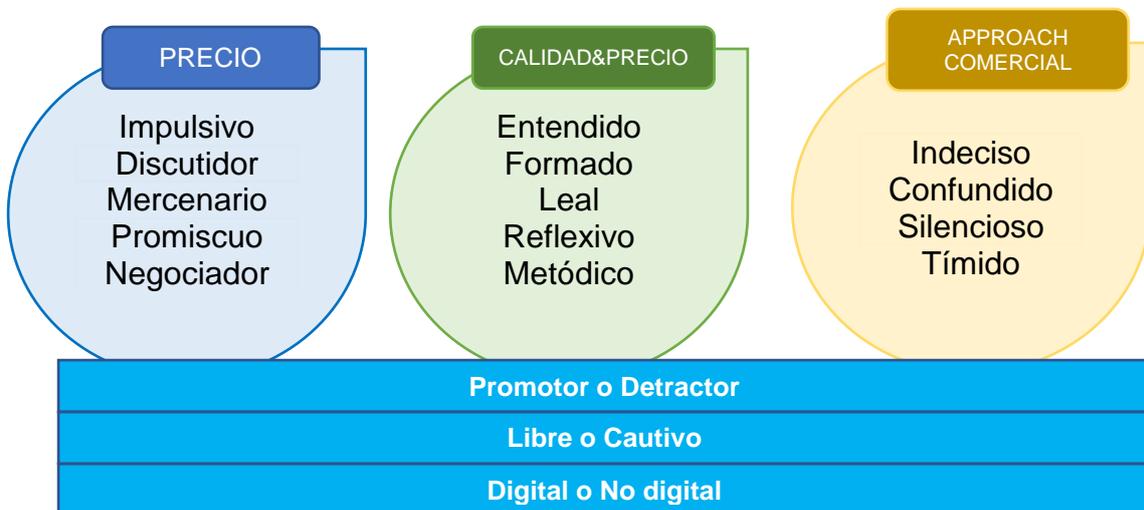
3.1. Tipologías de clientes Bancoaseguradores

De clientes existen de muchas tipologías, pero se puede intentar agruparlos en distintos bloques según sus características⁵⁵. En este apartado las tipologías se clasificarán según el comportamiento de los clientes ante una interacción con su Bancoaseguradora y pensando principalmente en el momento de contratación, a pesar de que serían válidas para otras fases del “customer journey”.

Primeramente, se analizarán las tipologías de cliente identificadas. Las tres grandes agrupaciones identificadas dentro del mercado Bancoasegurador para las tipologías de cliente son las siguientes:

- Que el “driver” principal para su toma de decisión sea el precio
- La relación de calidad & precio de la propuesta
- El tipo de “approach” comercial o relacional que se proponga.

Gráfico 26. Tipología de clientes Bancoaseguradores



Fuente: Elaboración Propia

- **Los clientes que basan su decisión en el precio** persiguen una oferta muy competitiva, en estos casos será muy importante explicarles muy bien que cubre o que no cubre su elección y poner en valor las necesidades potenciales que puedan tener. En caso de no hacerlo, cuando ocurra un siniestro existe un riesgo de malentendidos e insatisfacción. Siendo claros de buen inicio ayudará a proporcionar una sensación de transparencia y evitará posibles problemas a futuro.

La Bancaseguros puede competir perfectamente a nivel de precios, principalmente en aquellos clientes de los que ya se tiene información bancaria. Por ejemplo, si tienen buenos comportamientos bancarios, se puede extrapolar que serán clientes rentables a nivel asegurador, por lo que se les puede ofrecer un precio muy competitivo.

Para aquellos que no tengan buen comportamiento bancario también existe correlación y, probablemente, no tendrán un buen comportamiento asegurador. Por lo que o no se les da precio o se les ofrece un precio recargado. Si son clientes que se mueven por precio, no entrarán.

- **Los clientes que basan su decisión en la balanza de calidad & precio**, a priori son clientes potencialmente interesantes para Bancaseguros porque los productos distribuidos por el canal Bancoasegurador acostumbran a ofrecer una protección bastante completa y de gama media alta para sus clientes.

Por otro lado, respecto al precio sucede lo mismo, para algunos clientes que tengan buen comportamiento como clientes bancarios se podrá ser muy competitivo.

- **Los clientes que basan su decisión en función de cómo se les aproximen.** Existen clientes que son indecisos de naturaleza. En estos casos un buen proceso de venta, un buen comercial en el caso presencial o un proceso online atractivo, simple y claro para el modelo digital, puede marcar la diferencia.

Al referirse a un buen comercial se quiere destacar que es alguien que lea la situación. Hay clientes que necesitan mucha información y otros que necesitan su espacio para procesar la información y sólo recibir los datos de forma objetiva y transparente. Generar una relación de confianza real, puede ser la clave. Para otros casos, el modelo del comercial con habilidades de moratoria puede valer también.

Por último, hay que destacar que existen **agrupaciones transversales** que son válidas para los tres tipos de clientes comentados anteriormente y es necesario conocer.

Hay que saber si un cliente, ya sea un cliente que se mueve por precio, por "approach", o por lo que sea, **está en la compañía de forma libre o cautiva**. En Bancaseguros existen un porcentaje de clientes relativamente cautivos o rehenes. A pesar de que pueden cancelar no lo hacen por las implicaciones a nivel bancario, pero no son creyentes de su producto asegurador. Disponen de productos aseguradores, pero porque se les realizó una venta combinada con productos bancarios, pero al producto asegurador no le ven la necesidad.

Se debe conocer si un cliente es potencialmente promotor o detractor. Las compañías han de perseguir minimizar los detractores y maximizar los promotores, en base a su propio interés económico, como ya se ha comentado anteriormente. Conocer de antemano si un cliente está satisfecho o enfadado debería modificar el tipo de impactos que reciba.

Hay que conocer si **el cliente es digital, si tiene las capacidades y la voluntad de mantener una relación digital o no**. Obligar a clientes a ser digitales a priori no parece la opción más adecuada, por contra ofrecer una solución de relación digital a ciertos perfiles de clientes puede ser muy bien valorado (siempre que ésta sea ágil e intuitiva).

Si las compañías son capaces de clasificar a los clientes en agrupaciones, posteriormente interactuar con ellos es más eficaz siempre que estos grupos sean fiables. Esta clasificación es demasiado simple como para que sea suficiente para conocer al cliente. Es necesario complementar esta agrupación por comportamientos de los clientes con otras tipologías de agrupaciones de clientes (por rentabilidad, por necesidades, por propensión...). La suma de todas estas tipologías de agrupaciones dará los subgrupos necesarios para poder realmente clasificar a los clientes en grupos que les definan.

Para conocer el detalle de la tipología de clientes del ramo de Vida en particular, acudir al apartado del anexo: *7.1 Tipología de clientes de seguros de vida en Bancaseguros*

3.2. Evolución de los clientes hacia un perfil más digital

El comportamiento consumidor de los clientes ya hace años que va evolucionando hacia un mundo online y más digital (irrupción del cliente digital). Dicha tendencia se ha visto acentuada por la pandemia (aumento del teletrabajo y transacciones online).

Que ha conllevado una rebaja de la presencialidad y un aumento del comercio electrónico, que se ha mantenido post pandemia^{37, 38}.

Antes del estallido de la pandemia, la consultora eMarketer publicó un informe en el que reseñaba las buenas perspectivas del cibercomercio en España, el país de Europa occidental donde se pronostica una mayor tasa de incremento en los próximos años³⁹.

Esta tendencia se vio fuertemente afectada e incluso amplificada por la pandemia de la COVID de 2020. La pandemia fue un impulso para la digitalización de las compañías, pero a su vez acabó de empujar esos clientes que nunca habían sido digitales a dar un paso en esa dirección y lanzarse a realizar compras electrónicas.

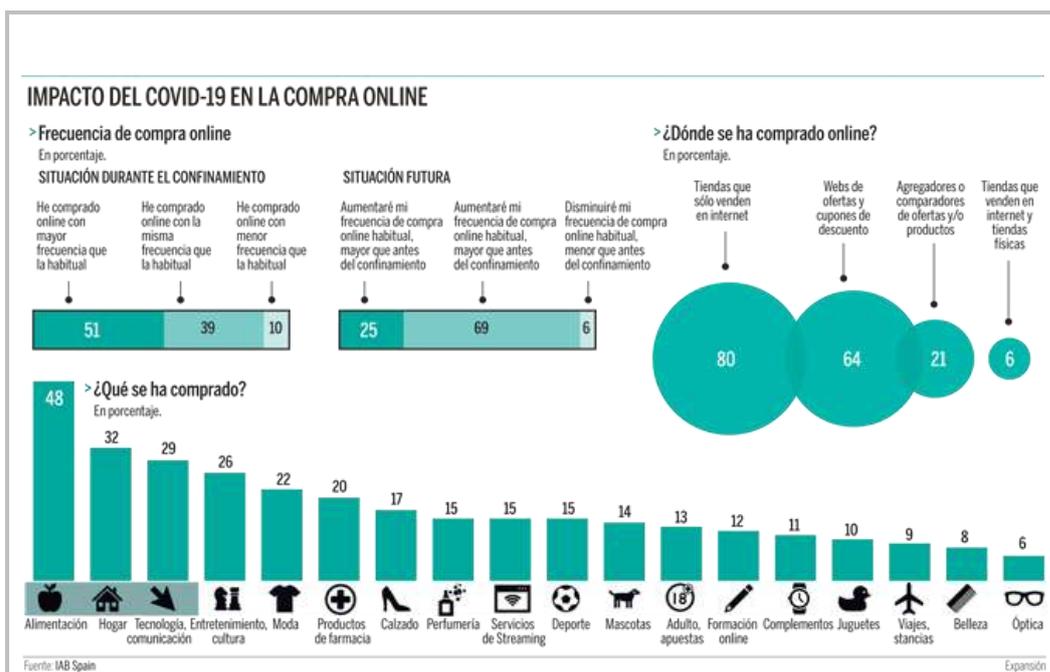
La reticencia de los clientes a visitar tiendas y adquirir productos/servicios de forma presencial durante el post confinamiento propició que muchos clientes se lanzaran a explorar entornos digitales que hasta aquel momento no se habían planteado.

Como pone de manifiesto el estudio de IAB Spain⁴⁰, España cuenta con 22,5 millones de compradores online, un 72% de la población internauta de entre 16 y 70 años.

La inmensa mayoría combina la compra física con el canal digital, pero es significativo que un 23% de los encuestados compra bienes y servicios exclusivamente online, lo que supone un incremento de siete puntos porcentuales respecto al año previo.

Como muestra el siguiente gráfico un 25% de los clientes piensa que su consumo online incrementará en el futuro respecto su comportamiento prepandemia.

Gráfico 27. Impacto de la COVID en las compras online



Fuente: Artículo expansión agosto 2020 basado en un estudio de IAB asociación de publicidad y marketing digital⁴⁰ [La explosión del comercio electrónico \(expansion.com\)](https://www.expansion.com)

Lo que viene a confirmar este estudio es que los hábitos de los consumidores se han visto modificados, el comercio online ha dado un paso de gigante y un proceso que podía llevar varios años se ha consagrado de forma más rápida y, hoy en día, ya es un nicho de mercado destacable.

También es muy importante recordar que el incremento del perfil digital no implica una sustitución del cliente no digital. La digitalización de los clientes avanza, pero no substituye al perfil de consumidor tradicional, por lo que las compañías no pueden centrarse sólo en uno de los nichos. Una prueba irrefutable es el reciente movimiento: “Soy mayor, no idiota” [Petición · Tengo 78 años y me siento apartado por los bancos. ATENCIÓN HUMANA EN SUCURSALES BANCARIAS · Change.org](https://www.change.org)

Dicho esto, las compañías deben adaptarse, ya que un cliente digital es distinto a un cliente presencial. Obviamente hay clientes presenciales que también cumplen con algunas de las características de los clientes digitales, pero es cierto que, en general, el cliente digital es más complicado de captar para las compañías.

El cliente digital acostumbra a cumplir con las siguientes características³⁴:

- **Está informado** antes de efectuar su compra. Probablemente ha realizado alguna de estas acciones, previamente a valorar la propuesta: ha preguntado y contrastado con su círculo, ha visitado foros, blogs, redes sociales, ha comparado productos y tiene una referencia de si el producto que se le ofrece y el precio que se le solicita es de mercado.
- Es un **perfil inquieto y demuestra proactividad**. Al estar informado es menos inmune a la publicidad tradicional y su expectativa es encontrar una relación calidad/precio excelente.
- Es **exigente y su tiempo es valioso**. El cliente digital quiere que le atiendan de forma personalizada y ágil. Puede estar abierto a compartir datos para que le hagan la mejor propuesta posible, pero valora muy negativamente las esperas. Si la empresa ya le conoce y dispone de su información no entiende que se le pidan de nuevo.
- **Expectativa de personalización** tanto en oferta como en atención. El hecho de comprar online no implica que no pueda ser atendido en tiempo y forma cuando lo requiera.
- **Es promiscuo y difícil de fidelizar**. La inquietud le genera buscar en el mercado; si no se le ofrece una buena relación calidad precio, no tardará en irse a otro competidor.
- Por otro lado, si tiene una buena experiencia puede convertirse en un **gran promotor**, puesto que quiere poner en valor que tomó una buena decisión y que tiene información respecto a otras ofertas.
- **No tiene un rango de edad concreto**. La mayoría de los estudios sobre comercio electrónico lo sitúan en la franja de edad entre los 25 y 49 años. El perfil general le sitúa en grandes o medias ciudades y posee algún tipo de estudios.

Esto es algo que suma dificultad puesto que el sector asegurador es de los menos digitalizados. Uno de los grandes retos del mundo asegurador es reinventar el modelo de relación ante la creciente digitalización, especialmente en el ramo de Vida, donde los clientes son más reacios a contratar sin la intervención de un agente de confianza.

Lo que tienen en común clientes digitales y no digitales es que ambos valoran el buen servicio y la atención personalizada. Las diferencias se encuentran en las preferencias de canal para interactuar. Cabe recordad, que el uso de un determinado canal no obvia la necesidad de la intervención humana.

3.3. Expectativa de los clientes sobre el canal Bancoasegurador

En este apartado se plantea reflexionar sobre la pregunta de si el cliente de Bancaseguros espera o exige alguna particularidad a su compañía.

Por empezar, el cliente Bancoasegurador se podría agrupar entre clientes que están allí por convencimiento y otros por vinculación. Sea el tipo de cliente que sea, dentro de Bancoaseguradoras, la mayoría responden a un patrón de expectativas:

Los principales puntos que se han identificado que los clientes exigen a su Bancoaseguradora ⁴¹:

- **Buscan 1 solución completa:** un interlocutor para todas sus soluciones financieras

1. Expectativa de trato con visión cliente bancario: los clientes esperan un trato integral de su banco, no aceptan desalineamiento entre intereses/ su posición bancaria vs aseguradora.

Este alineamiento no siempre se da, un cliente rentable o top bancario puede ser un cliente muy poco rentable a nivel asegurador.

Los clientes nunca responden bien a la separación y la incoherencia entre quien le vende y quien le sirve y atiende.

Aquí hay un punto determinante a entender por parte de las bancaseguradoras y es sobre cómo perciben los clientes su relación con ellas. La relación de los clientes es con el Banc Sabadell, no con Zurich o Sabadell Zurich con el área de reclamaciones, con el área comercial. Su relación es con CaixaBank, no con VidaCaixa, con SegurCaixa, con CaixaRenting, etc.

La percepción es de entidad única y las soluciones y el trato que esperan recibir va en esta línea. Por ello, los Bancoaseguradores que logran tener una mejor integración entre banco y compañía de seguros son las que logran con diferencia el mayor éxito.

- En países como Estados Unidos, a menudo las compañías de seguros tienen bancos en propiedad que funcionan como negocio accesorio. En este caso la relación principal con el cliente la marca la aseguradora, mientras que el banco constituye un servicio complementario bastante comodotizado que aporta una mayor conveniencia a la relación principal.
- En España ocurre justamente lo contrario, son los bancos los que a menudo tienen acuerdos de distribución o incluso compañías propias o compartidas para ofrecer productos aseguradores que complementan el servicio y la relación financiera que los bancos tienen con sus clientes. Sin embargo, a lo largo de los últimos 15 años, las crisis bancarias unidas a una progresiva maduración del

mercado asegurador español han basculado buena parte del peso del negocio asegurador en estas relaciones, incrementando las oportunidades, pero también la presión sobre las compañías aseguradoras que operan en España. Desde el punto de vista asegurador, el modelo español siempre ha planteado dudas sobre las limitaciones de un canal de comercialización menos especializado. Pero los hechos demuestran que la banca tiene un mayor éxito en la distribución y un razonable éxito en la retención.

2. **Expectativa de omnicanalidad entre canales bancarios y aseguradores:** la información debe fluir de forma clara, no entienden respuestas que no estén alineadas. La información aseguradora debe estar disponible para las consultas de la red bancaria, ya que el cliente no entendería que su gestor le diga que no conoce información sobre una póliza que le ha vendido.
3. **Exigencia post venta a la oficina bancaria:** si hay un problema con una póliza, el punto de referencia del cliente es su gestor, su persona de confianza. Lo que en el momento de la venta es una clara ventaja competitiva (siendo el banco el que está detrás de la venta, dota de mucha potencia de venta a las bancaseguradoras y proporciona la sensación de confianza y tranquilidad a ciertos clientes), se convierte en un inconveniente en la post venta:
 - El **conocimiento operativo del gestor** sobre las problemáticas aseguradoras que pueda tener el cliente a veces es limitado. Aquí es muy importante definir un circuito simple para canalizar las consultas y quejas que puedan llegar.
 - **La atención pura y dura:** la gestión de renovaciones con subidas de prima, los descontentos en siniestros o en atención por parte de la aseguradora siempre van a terminar con una queja al canal que le vendió el producto, por lo tanto, mayoritariamente su oficina.

Existe la premisa que no se puede poner en riesgo la relación del cliente con el banco por un malestar en seguros.

- **Expectativa elevada a nivel de servicio:** es su banco, no una compañía low cost; se presupone cierta calidad debido a la imagen de marca. El producto debe ser competitivo, principalmente a nivel de prestaciones. Si el servicio no es correcto y de calidad, la imagen de la entidad bancaria se ve dañada.
- **Simplicidad y eficiencia:**
 - **Eficiencia: Minimización de datos a aportar por parte del cliente**
Su banco ya los conoce. Si ya existe el canal abierto no hay que facilitar más datos, la información debería llegar precargada en su mayoría.

Para cumplir con la expectativa del cliente hay que solucionar los problemas de intercambios de información entre aseguradoras y entidades bancarias (siendo una Bancoaseguradora). Al ser compañías distintas existen muchos problemas de regulación en términos de GDPR y privacidad ya que por una parte se protegen los intereses de los clientes, pero por otra van en contra de una experiencia cliente mejor. Encontrar un equilibrio es un reto aún por conseguir.

Nota: En el anexo apartado 8.2.3 Expectativas cliente: ejemplos de buenas prácticas. Se podrán encontrar ejemplos de empresas con buenas prácticas.

- **Simplicidad:** el cliente no espera procesos complejos. De los bancos se espera que dispongan de soluciones tecnológicas simples, por lo que las expectativas de los clientes respecto a la facilidad en la contratación, en la firma, servicios digitales, procesos simples... son elevadas.

Nota: En el anexo apartado 8.2.3 Expectativas cliente: ejemplos de buenas prácticas. Se podrán encontrar ejemplos de empresas con buenas prácticas.

- **Confianza:** es su banco, ya tiene una relación y una posición. Si éste no le da un mal servicio ¿para qué buscar un proveedor nuevo?

Además, la percepción del cliente es que si hay un problema no se podrán escabullir tan fácilmente como un proveedor únicamente asegurador porque perderían otras posiciones financieras. Dispone de un fácil acceso en caso de reclamaciones y una mejor posición para presionar por la sinergia con otros productos que pueda tener. Espera que se le trate con una visión de cliente global bancario.

- **Expectativa de transparencia:** el banco debe ser transparente por lo que su aseguradora del banco también. No entienden que la información no sea totalmente accesible (motivos de subida de precios en la renovación, sobre todo si no hay siniestros; claridad en el precio de la renovación; facilidad y transparencia a la hora de cancelar...)

Para terminar de tener una visión más completa sobre la expectativa de los clientes en Bancaseguros, se ha aprovechado que para la tesis se han realizado encuestas a clientes y se les ha preguntado específicamente por su expectativa al contratar un seguro con su banco de confianza.

Nota: Las encuestas se podrán encontrar en su totalidad en el Anexo: 8.3 *Detalle sobre las encuestas realizadas*. En las encuestas no se ha especificado a los encuestados que contestaran pensando en el ramo de Vida, se ha dejado contestar de forma general.

Gráfico 28. Percepción de los clientes de productos contratados en bancaseguradoras



Fuente: Encuesta elaboración propia – Gráfico generado por Typeform

Nota: la respuesta a la pregunta permitía seleccionar más de 1 opción si el encuestad/a así lo deseaba.

- Los clientes en un 42,9% esperan una propuesta competitiva y personalizada. Las entidades disponen de mucha información de los clientes y estos esperan que la usen de la mejor forma posible para ofrecerles la propuesta más adecuada.
- Un 25,7% espera que no lo hagan perder su tiempo, si acude a un Bancoasegurador, ya da por sentado que éste tiene mucha información suya.
- Alrededor del 30% desconfía de los bancos y sus precios.
- Y alrededor de un 24% considera que el precio no será el más barato pero que el producto va a cumplir con sus expectativas.

Nota: Posteriormente en el apartado 4.1 Escuchar: Comparativa de percepciones entre clientes y profesionales del sector a través de encuestas se profundizará en las expectativas concretas de los clientes y la visión del sector, principalmente respecto la relevancia de las comunicaciones.

3.3.1. Conclusiones expectativas de clientes sobre el Bancaseguros

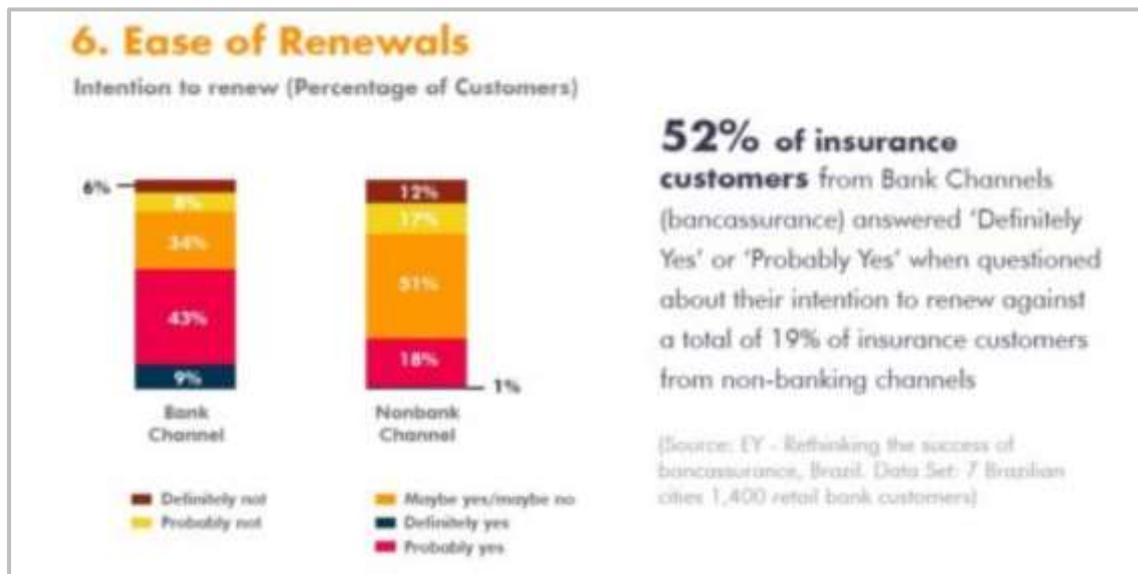
Queda claro que mayoritariamente **los clientes demandan a las Bancoaseguradoras: conocimiento del cliente por parte de la compañía y personalización, así como competitividad en precio**, tanto a nivel de los productos y servicios que les ofrecen, como de las comunicaciones que les realizan. Todo ello bajo un esquema de unicidad y coherencia entre el banco y la compañía de seguros.

3.4. Expectativa de las Bancaseguradoras respecto a sus clientes

Después de revisar las particularidades de los clientes Bancoaseguradores, conviene también analizar qué esperan las bancaseguradoras de sus clientes. ¿Existe alguna diferencia entre el cliente asegurador y el Bancoasegurador?

La respuesta se centra en un punto: **la fidelidad de los clientes en Bancaseguros**. ¿Los clientes del sector Bancoasegurador son más o menos fieles que los aseguradores?

Gráfico 29. Comparativa sobre la intención de renovar su seguro entre clientes Bancoaseguradores vs aseguradores



Fuente: Artículo Leadsquared sobre las expectativas de los clientes Bancoaseguradores sobre su compañía - MEENU JOSH – marzo 2022 ⁴¹ [Advantages of Bancassurance for Customers, Banks & Insurance Carriers \(leadsquared.com\)](https://www.leadsquared.com/advantages-of-bancassurance-for-customers-banks-and-insurance-carriers)

Los **clientes Bancoaseguradores parecen ser menos proactivos a nivel de búsqueda de otros seguros y cambiarse de compañía** por un precio mejor, por lo que **generalmente las ratios de caída de cartera serán mejores en compañías Bancoaseguradoras**, a pesar de no ser la más económica en precio.

A modo de explicación, no es que los clientes sean distintos y los fieles decidan apostar por Bancaseguros. Se entiende que buena parte de este mejor comportamiento se debe a las características del modelo Bancoasegurador. El cliente valora esa relación y considera que su posición bancaria global le puede generar sinergias, por lo que mientras se le preste un buen servicio y los precios sean de mercado puede que mantengan el "statu quo". Además, una cancelación del seguro podría implicar la pérdida de las condiciones acordadas con otros productos bancarios. Por todo ello, los clientes son menos proclives a comparar e irse.

Otra expectativa de las entidades Bancoaseguradores es **conseguir aumentar la penetración entre sus clientes**, que sus clientes aumenten el número de seguros que tienen con ellos y reduzcan los que tienen con otras entidades aseguradoras o Bancoaseguradoras.

En el apartado *8.2.4 Expectativas de las entidades Bancoaseguradoras: Aumentar la penetración de las Bancaseguros sobre las carteras aseguradoras* del anexo se desarrolla este punto.

3.4.1. Conclusiones de las expectativas de Bancaseguros sobre los clientes

Los Bancoaseguradores esperan obtener mejores caídas de cartera que sus competidores aseguradores debido a su modelo de relación con el cliente y la tipología de clientes que disponen.

También esperan que esta relación y conocimiento del cliente les permita aumentar su penetración aseguradora en sus carteras (“incremento del “share-of-wallet”), captando nuevo negocio a través de acciones de cross-selling gracias al superior conocimiento del cliente del que disponen frente a las entidades aseguradoras.

3.5. Saturación de los clientes en relación con las interacciones

En el apartado inicial *1.1 Presentación de la problemática a analizar*. Ya se anticipó que una preocupación existente es la progresiva saturación de los clientes hacia los impactos comerciales, pero ¿es una percepción o una realidad?

Para responder a esta pregunta primeramente se analizará cómo es esa percepción a través de las encuestas realizadas, tanto a clientes como a los profesionales del sector.

Nota: Las encuestas se podrán encontrar en su totalidad en el Anexo: *9.3 Detalle sobre las encuestas realizadas*. En las encuestas no se ha especificado a los encuestados que contestaran pensando en el ramo de Vida, se ha dejado contestar de forma general.

Como ya se ha avanzado en el apartado de introducción de la problemática (Gráfico3) los clientes responden sentirse saturados, con una puntuación media de 8,4/10. Lo curioso es los profesionales del sector también perciben dicha saturación y la elevan a un 8,8/10.

Gráfico 30. Grado de saturación de los clientes frente a las comunicaciones, visión sector asegurador



Fuente: Encuesta elaboración propia – Gráfico generado por Typeform

¿Cuántas veces hemos oído a personas compartir de forma abierta que tienen miles de correos sin abrir y que muchos de ellos los eliminan de forma periódica ni tan siquiera revisarlos? Lo que queda claro es que existe un problema en la percepción de los clientes respecto los impactos que reciben.

A su vez resulta constructivo preguntar a los profesionales del sector si sus compañías, siendo concedoras de este riesgo de saturar a los clientes, se muestran preocupadas por ello.

Gráfico 31. Grado de preocupación en las compañías aseguradoras sobre la saturación en los clientes respecto las comunicaciones



Fuente: Encuesta elaboración propia – Gráfico generado por Typeform

De las respuestas obtenidas se desprende **que el grado de saturación de los clientes frente los impactos comerciales es un tema conocido por las**

compañías pero que, de momento, no es una prioridad principal (al menos a nivel de preocupación).

Una vez confirmado que la percepción es real, la pregunta que se desprende es si **¿hay de forma de medir la saturación de los clientes?**

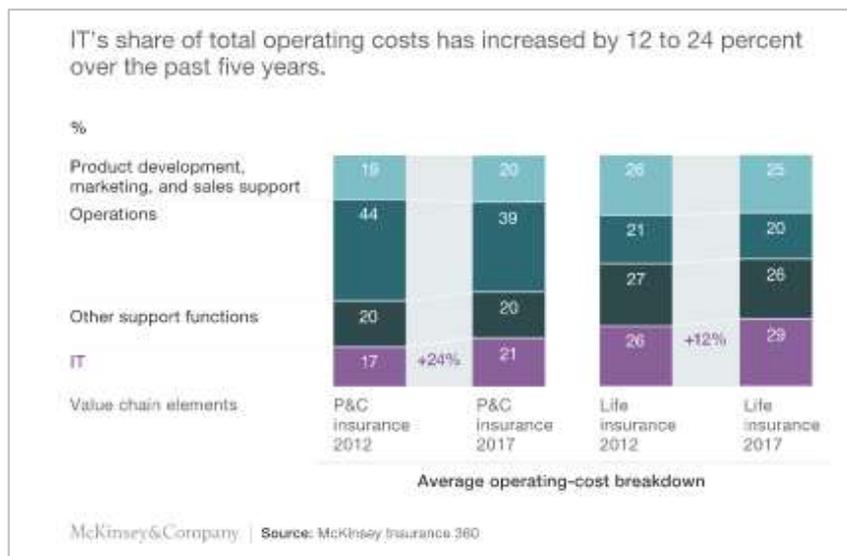
De cara a evitar una discusión que se convierta en “opinática”, es importante encontrar una forma para medir la saturación de los clientes.

Además de la percepción de los clientes se propone seguir la evolución de la saturación de los clientes en base a los siguientes indicadores:

- **La evolución del coste de adquisición de nuevos clientes**
Dicho coste de adquisición es el resultado de sumar los costes asociados con la conversión de clientes potenciales en clientes (marketing, publicidad, equipo de ventas...) y dividir esa cantidad según el número de clientes adquiridos. Cuanto más saturados estén los clientes, lo esperable es que el coste asociado a la captación crezca de forma proporcional a esta saturación. Obviamente si es más difícil captar a clientes, sería esperable que el coste de adquisición aumentase, pero lo que han hecho la mayoría de las compañías del sector, y en concreto para vida, es invertir en IT (mejorando los procesos, para facilitar estas contrataciones). Esta inversión en IT también va asociada a un aumento del coste de adquisición.^{54,55}

Como vemos en el siguiente gráfico para vida, la inversión en marketing global ha incluso disminuido de 2012 a 2017, pero la inversión IT ha crecido un 12%.

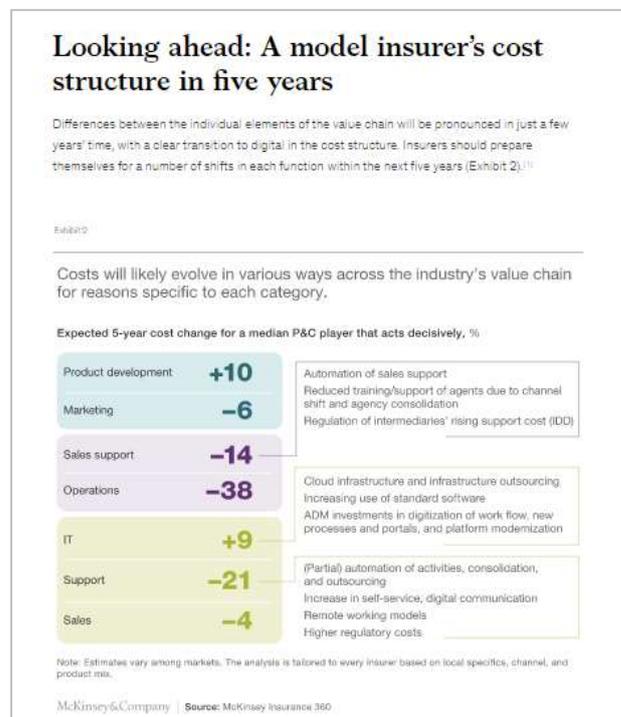
Gráfico 32. Evolución de la segmentación de los costes de las compañías aseguradoras



Fuente: McKinsey Insurance 360 report

[La transformación de las compañías de seguros en la era digital | Deloitte](#)

Gráfico 33. Previsión de la evolución de los costes de las compañías aseguradoras para los próximos años



Fuente: Mckinsey Insurance 360 report

[La transformación de las compañías de seguros en la era digital | Deloitte](#)

Respecto las predicciones de evolución de los gastos parece que se han cumplido: el gasto en IT sigue subiendo en las compañías aseguradoras mientras que el gasto en marketing se mantiene estable.

- **Los porcentajes de atención / rechazo de las comunicaciones (apertura de mails, contacto útil telefónico)**
Obviamente se deben seguir estas métricas ya que son reflejo claro que el mensaje que se comparte con los clientes llega o no llega. Cada compañía y sector tiene sus ratios específicas. Para dar una idea de media, se puede estimar, según profesionales de comunicación online, que una tasa de apertura de entre el 15 y el 25 % puede ser considerada como correcta para los emails de marketing. Para los correos transaccionales debería estar entre el 30 y 50% porque, aunque el interés en estos mensajes es mayor, no siempre se abren todos ellos.⁵⁶
La clave será seguir para cada compañía la evolución de estos KPI's y si es posible compararse con mercado dentro del sector. Respecto al contacto útil acostumbra a estar alrededor de un 30-45%, según experiencia propia y en función de la campaña.
- También se deberá **monitorizar el incremento marginal de las ventas vs el incremento marginal de la inversión comercial**

Claramente estas cifras a corto plazo no van a dar mayor visibilidad respecto la saturación o no de los clientes, pero si se siguen de forma regular se podrán analizar las tendencias y así comprobar si realmente existe correlación, y anticipar o explicar mejor la saturación de los clientes.

4. ¿Qué hay que hacer para ser más relevante con el cliente?

4.1. Escuchar: Comparativa de percepciones entre clientes y profesionales del sector a través de encuestas

En este apartado se ha querido entender cómo responden a ciertas preguntas tanto clientes como profesionales del sector asegurador y Bancoasegurador.

Resulta interesante analizar las respuestas y detectar aquellos puntos donde coinciden y reflexionar sobre los puntos en que existe desalineamiento.

Estas encuestas no sólo se han enfocado a la percepción de los clientes sobre las comunicaciones e interacciones de las compañías con ellos, sino que se ha apostado por preguntar también sobre la percepción del cliente de la compañía, del producto, del canal... Si se consigue entender al cliente en la globalidad de la interacción con la compañía, luego será más simple y acertado comprender qué sucede con las comunicaciones e impactos a éste.

Es importante enfatizar que la correcta interpretación de los resultados de las encuestas es imprescindible. Las respuestas obtenidas por sí solas no proporcionan soluciones, hay que entender el porqué, que hay detrás de cada respuesta.

Nota: Las encuestas se podrán encontrar en su totalidad en el Anexo: 8.3 *Detalle sobre las encuestas realizadas*. En las encuestas no se ha especificado a los encuestados que contestaran pensando en el ramo de Vida, se ha dejado contestar de forma general.

Percepción de los clientes sobre sus compañías aseguradoras / Bancoaseguradoras y los productos que les ofrecen

Primeramente, se ha preguntado cuáles son las expectativas de los clientes respecto sus compañías. Para entender si confían o no confían en el servicio que les pueda prestar, ¿qué esperan de ella?

Nota: En este caso no se ha hecho esta misma pregunta a los profesionales del sector priorizando sus inputs para otras cuestiones

Gráfico 34. Expectativas sobre su compañía aseguradora



Fuente: Encuesta elaboración propia – Gráfico generado por Typeform

El dato más significativo que se obtiene es en las respuestas de los clientes donde **el 50% de los clientes tienen dudas sobre si su compañía estará allí cuando la necesite** y ésta les proporcionará el servicio que éstos esperan de ella.

De esto se desprende que hay mucho recorrido en las compañías para convencer a sus clientes y demostrarles que van a cumplir su compromiso de protección si se da al caso. Hay que preguntarse y analizar de forma profunda los motivos de esta desconfianza.

Los principales motivos de las dudas de los clientes sobre el servicio vienen dados por:

- **Percepción social contraria a la transparencia de las aseguradoras**
Los consumidores denuncian la ocultación de información, la complejidad de condiciones “farragosas” y la cobertura de pequeños percances y no de riesgos graves que pueden “arruinar” al asegurado⁹⁰. En 2021 se presentaron más de 110K quejas al respecto en la OCU.
- En el caso Bancoasegurador: **desconfianza con el banco**.
Las entidades bancarias pasaron de ser percibidas como partners fiables a generar un rechazo en la sociedad. En los últimos años, con cláusulas suelo y otros escándalos, la imposición de comisiones... han conseguido crear una desconfianza en los clientes⁴².

Es cierto que este sesgo puede venir dado especialmente por la casuística de seguros generales, más que el de vida. Según la OCU, el sector que más reclamaciones acumuló en 2019 entre sus socios fue el seguro de salud y accidentes, seguido del seguro del hogar⁴³.

En todo caso, la percepción de la compañía es global, los clientes no diferencian por ramo. Por lo que (y ya es una petición de la sociedad) las **compañías deben**:

- **Trabajar en mejorar esta explicación de los productos a los clientes**⁴⁴ para que estos cambien esta percepción.
- **Aumentar la confianza de los clientes sobre la fiabilidad de la prestación del servicio**: sin esta confianza es complicado vender productos nuevos o generar promotores.

A continuación, se preguntó, tanto a clientes como a profesionales del sector, (con visión de cliente) sobre qué valoraban más de su seguro a la hora de contratar, cuál era el “driver” principal a la hora de escoger un seguro y evaluar una póliza.

Gráfico 35. Qué valoran más los clientes de la propuesta que les realice su compañía de seguros



Fuente: Encuesta elaboración propia – Gráfico generado por Typeform

En este caso, las percepciones entre clientes y profesionales resultaron muy alineadas. Se confirma que el sector conoce lo que esperan los clientes y eso es un producto flexible que se ajuste a las necesidades de los clientes. El precio es importante, por supuesto, pero no es el factor “más importante”.

Un 41% de los votos, en la encuesta a clientes, han seleccionado la opción que se les proporcione un producto flexible y que les permita ajustar coberturas según sus intereses.

Gráfico 36. Desglose de la pregunta de que valoran más los clientes – visión cliente



Fuente: Encuesta elaboración propia – Gráfico generado por Typeform

Una vez llegados al punto de que los clientes piden flexibilidad, ¿cómo se materializa por parte de las compañías dicha flexibilidad?

Cada cliente tiene necesidades diferentes y el reto consiste en conocer a los clientes lo suficiente para poder agruparlos en bloques y así acotar el grado de personalización y flexibilidad que se les proporcione. Y, también, ser capaces de determinar la mejor oferta para cada uno.

En base a los datos que disponga cada compañía se deberían crear modelos de predicción de venta que indiquen si, al cliente, es mejor ofertarle el producto más económico o el producto más completo. Este punto se desarrollará en el apartado 5 *Relevancia de los datos en la mejora de las interacciones con clientes*.

Actualmente existen compañías que ya aplican estas segmentaciones a la hora de clasificar a los clientes y ajustar precios de renovación, propuesta de retención... En este aspecto, existe mucho recorrido en el sector a la hora de segmentar en propuestas comerciales y tipología de impactos.

El riesgo de hacer acciones globales “de café para todos” e impactar a los clientes sin tener en cuenta sus necesidades puede implicar que se genere insatisfacción, porque el cliente considere que la compañía, a pesar de la riqueza de datos que dispone de él/ella no se molesta en proporcionarle ofertas o impactos relevantes para él/ella.

De la pregunta anterior sólo destaca un punto de desacuerdo entre clientes y profesionales: los clientes esperan que las compañías les propongan proactivamente el producto más adecuado para ellos; en cambio, los profesionales entienden que los clientes priorizan un producto con la máxima cobertura y máximas prestaciones.

Esta lectura es interesante. El cliente, a pesar de dudar de si las compañías le cubrirán o no cuando toque o bien intentarán ahorrarse dinero y no cubrirle, no

piensa que la solución a esto sea contratar un producto de máximos que le cubra en cualquier caso.

El cliente pide un producto adaptado, pero es consciente que la solución no es un producto que le proteja de todo.

Esta divergencia entre clientes y profesionales la vemos en el siguiente gráfico, a la hora de ordenar las expectativas de los clientes frente al seguro.

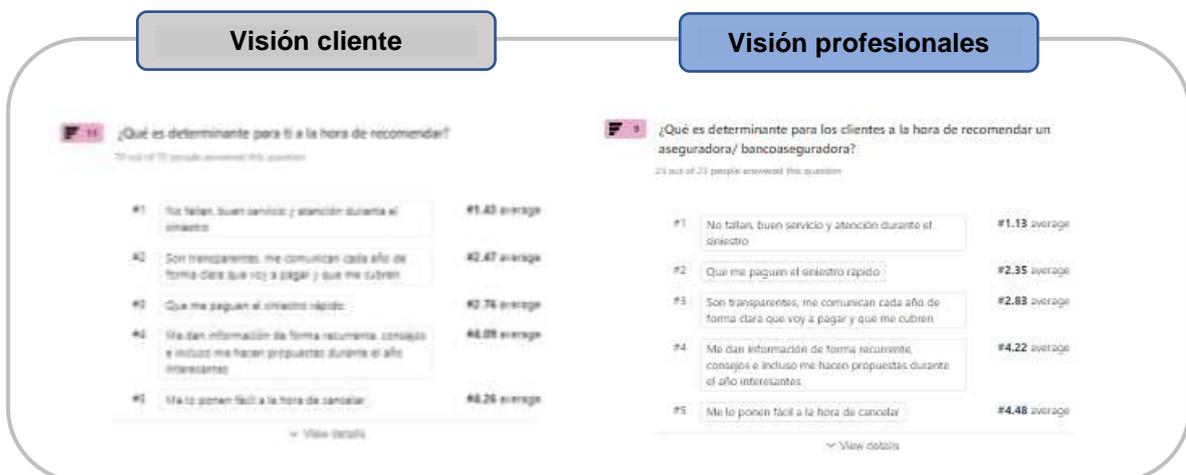
Gráfico 37. Desglose de las expectativas del cliente sobre el seguro



Fuente: Encuesta elaboración propia – Gráfico generado por Typeform

Seguidamente se ha querido contrastar que es lo que hace que un cliente recomiende un seguro, ¿qué los lleva a compartir esta buena experiencia y convertirse en promotores?

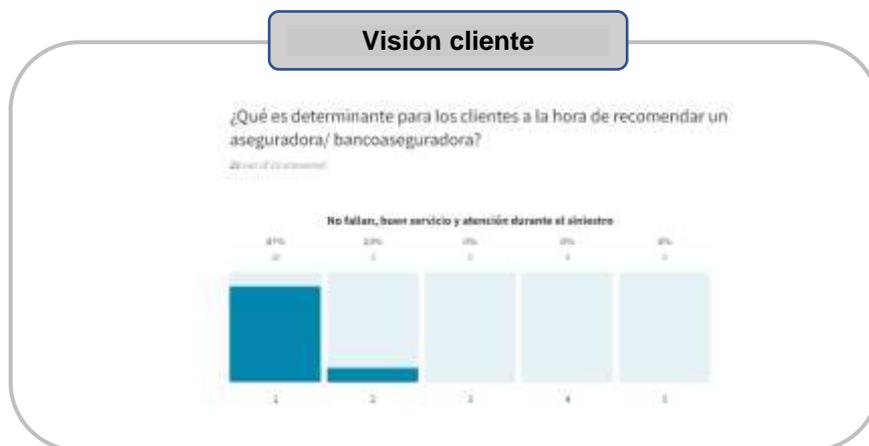
Gráfico 38: Qué factores influyen en un cliente para recomendar una compañía aseguradora/Bancoaseguradora



Fuente: Encuesta elaboración propia – Gráfico generado por Typeform

Tanto clientes como expertos coinciden que lo más importante, sin discusión, es el servicio y la atención durante un siniestro. Si ya se incluye un pago ágil de este, la unanimidad es casi cercana al 90%

Gráfico 39. Desglose Promotor



Fuente: Encuesta elaboración propia – Gráfico generado por Typeform

El único matiz interesante es que los expertos creen que el cliente prioriza un pago rápido en caso de siniestro. A pesar de que es cierto, según se deduce de la encuesta, aún es más prioritaria la transparencia.

Los clientes quieren tener facilidad en el proceso de cancelación, información sobre el periodo de renovación, flexibilidad en la modificación de coberturas disponibles... Para ellos esta transparencia es más importante incluso que un pronto pago, no toleran tener la sensación de ser engañados.

Los clientes promotores van a ser aquellos clientes que tengan una buena experiencia siniestral y que sientan que se les ha tratado con transparencia.

¿Esto limita el incremento de promotores a aquellos clientes que hayan tenido experiencias siniestrales positivas? En la opinión del autor no es así. Ciertamente es donde más se puede focalizar, pero no hay que olvidar esa mayoría de clientes que no han tenido siniestros y en los que se debe invertir en ponerles en valor el producto que disponen, ya sea vía información de prevención, consejos o servicios adicionales de la compañía para esos clientes que se quieren fidelizar. Crear una estrategia de fidelización para esos clientes que no han tenido malas experiencias es básico, para proteger la cartera de la agresividad del mercado en precio y para tangibilizar la relación de la compañía con el cliente.

El reto en este punto es acertar en esta estrategia de fidelización: qué ofrecer, qué compartir, cómo interactuar con estos clientes que “están”, pero no hacen uso de su póliza.

Dicho lo cual, parece que el camino para conseguir incrementar clientes satisfechos consiste también en invertir para proporcionar el mejor servicio posible en caso de siniestro.

Entonces, ¿las inversiones de las compañías aseguradoras van en esta línea?

Obviamente depende del ramo, pero en general el orden acostumbra a ser:

1. Procesos Comerciales
2. **Gestión Siniestral**
3. Publicidad
4. Gastos de administración
5. **Mejora de procesos y canales**

De los puntos recién mencionados, la inversión de las compañías asociada en conseguir una experiencia cliente excelente se encuentra en la gestión siniestral y en la mejora de procesos.

La gestión siniestral habitualmente persigue optimizar costes y eso no siempre va de la mano con demanda de no fallar durante el siniestro.

La elección y optimización del servicio de gestión de siniestros es clave para tener un nivel de satisfacción elevado dentro de los clientes, recortar u optimizar de más en este aspecto puede impactar negativamente en la experiencia cliente y puede ser contraproducente.

¿Y qué opina el cliente, quiere contacto con la compañía?

Éste es un debate muy interesante, puesto que las compañías parten de la base que hay que comunicarse con los clientes.

Gráfico 40. Recurrencia de interacción cliente- aseguradora



Fuente: Encuesta elaboración propia – Gráfico generado por Typeform

De la encuesta se extrae que los clientes en su mayoría no desean demasiadas interacciones con su compañía si no es necesario. Por el contrario, los profesionales piensan que los clientes sí desean ese contacto.

Seguramente este “GAP” es porque estos profesionales tienen muy integrada la necesidad como parte de la compañía de hacerse notorios ante los clientes, para poner en valor su utilidad e intentar fidelizarles. Pero la realidad es que en este punto existe un claro desalineamiento de visiones.

Este punto resulta muy curioso, puesto que se invierte mucho tiempo en pensar cómo llegar al cliente y éste lo que expresa es que valora positivamente que le dejen en paz.

Quieren muy pocos contactos proactivos (60%) o el mínimo posible, por no decir ninguno, si ellos no lo solicitan (10%).

Solo el 30% de los clientes se muestra abierto a tener un canal de comunicación ya sea WhatsApp o telefónico con los clientes.

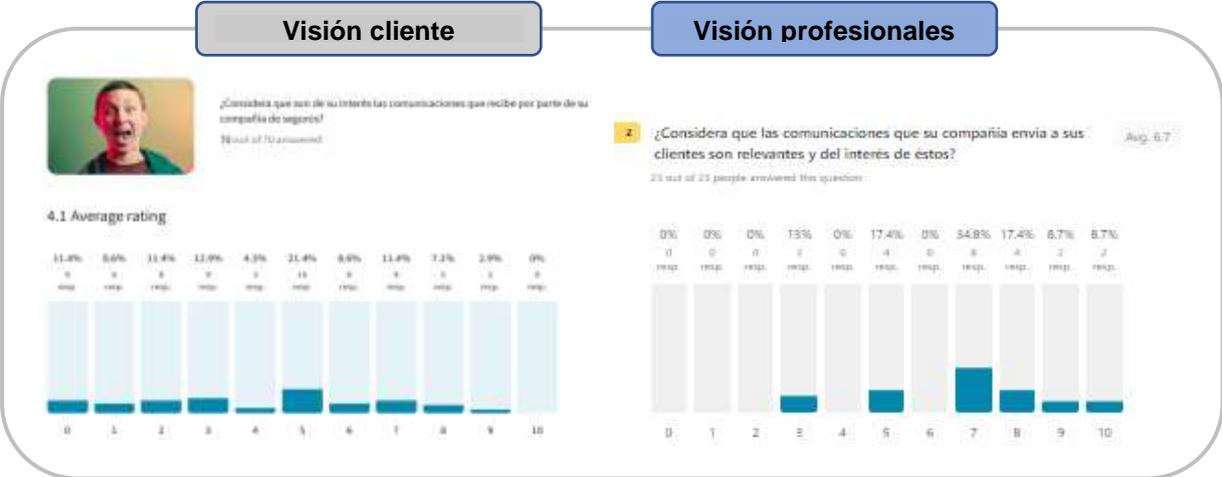
También es cierto que muchos clientes puede que hayan elegido la opción de mínimos contactos posibles por miedo a ser avasallados a comunicaciones.

Partiendo de la base que las compañías en general van a optar por seguir comunicando, **encontrar un balance adecuado de cuándo, cómo y qué comunicar podría ser una solución intermedia aceptable por ambas partes.**

Percepción de los clientes ante comunicaciones

Primeramente, se ha empezado por preguntar por la relevancia de las comunicaciones. Realmente las compañías, que creen conocer los intereses de sus clientes, ¿consiguen impactarles con comunicaciones que resultan de su interés?

Gráfico 41. Grado de relevancia de las comunicaciones a clientes



Fuente: Encuesta elaboración propia – Gráfico generado por Typeform

Es interesante contraponer la visión cliente y la visión del sector en esta pregunta.

- Los clientes suspenden a las compañías. Una nota media de 4.1/10, indica que los clientes no consideran relevantes para sus intereses las interacciones actuales entre las compañías aseguradoras y ellos.
- Adicionalmente sólo un 10% de los clientes puntúan con una nota de 8 o más sobre 10. Por lo comunicativamente hablando, el porcentaje de promotores es realmente bajo. En cambio, los detractores (menos de 5/10) representan un 48%.
- Los profesionales del sector con una nota media de 6.7/10, piensan que sí, que se comparten comunicaciones notablemente relevantes desde las compañías aseguradoras y Bancoaseguradoras.

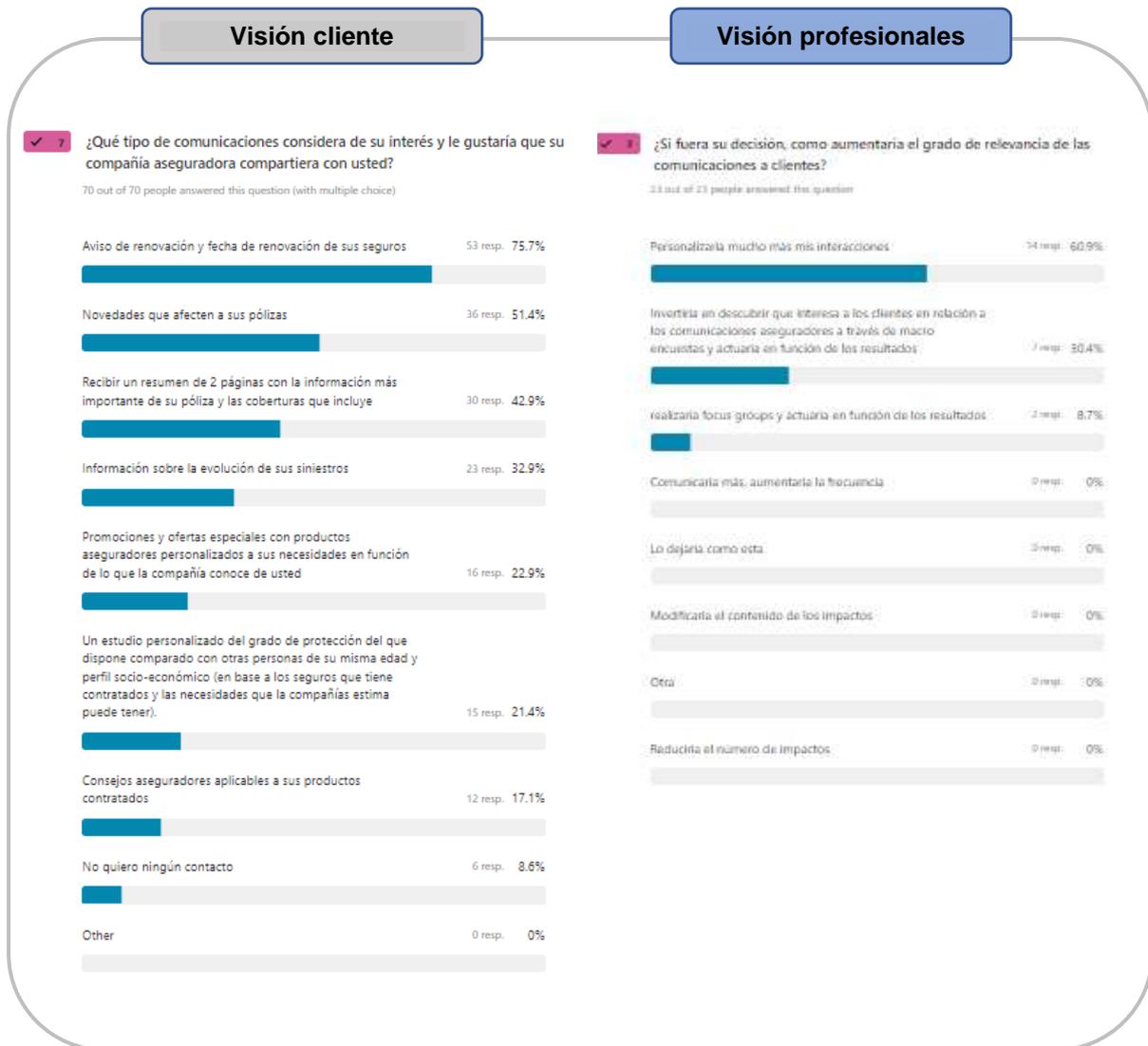
Viendo estos resultados, surge la pregunta del millón que se ha aprovechado para compartir con los encuestados. Ya que queda entendido que las comunicaciones actuales no resultan del interés de los clientes, **¿qué tipo de comunicaciones serían del interés de los clientes?**

En el caso de los profesionales, la pregunta tenía un ligero matiz distinto. No se ha preguntado directamente que interesa a los clientes, sino que harían los profesionales para aumentar la relevancia de las comunicaciones hacia los clientes. El objetivo es el mismo pero una pregunta busca identificar el problema y la otra entender que soluciones proponen los expertos.

***Nota:** A pesar de que idealmente los encuestados deberían haber respondido de forma libre, la pregunta ofrecía opciones predeterminadas que han podido sesgar en parte el resultado de esta pregunta.*

Los encuestados podían seleccionar más de una opción de respuesta y si han propuesto alguna adicional se ha añadido como opción seleccionable

Gráfico 42. Qué interesa a los clientes vs opciones para aumentar el grado de relevancia de las comunicaciones



Fuente: Encuesta elaboración propia – Gráfico generado por Typeform

Mayoritariamente, los clientes consideran conveniente que la compañía les comparta información relacionada con novedades, cambios y fechas de renovación de sus pólizas.

El 40-50% acepta información que le pueda ayudar a comprender mejor que tipo de producto dispone y hasta el 75%, valora positivamente recibir información útil para el cliente como cuándo y cómo renueva su póliza. Con esto queda claro que el cliente está abierto a la interacción a la compañía, pero relacionada con temáticas que son realmente de su interés.

A lo que no se muestran abiertos la mayoría de los clientes es a recibir impactos puramente comerciales: solo el 23% de los clientes le interesa recibir propuestas comerciales.

Si esta comunicación es valorada de forma positiva por los clientes, por qué no aprovecharla para que se convierta en un “momento de la verdad”. Hay muy pocas ocasiones que los clientes valoran de forma positiva recibir impactos de la compañía, pues este “momento de la verdad” puede aprovecharse para compartirle lo que el cliente considera relevante y complementarlo con alguna propuesta que la compañía considere que le puede aportar, tanto al cliente como a la compañía (marketing contextual).

Para ver ejemplo de compañías que han conseguido captar la atención de sus clientes y realizar estrategias de marketing relevantes acudir al Anexo en el apartado *8.3.5 Ampliación del análisis de resultados de la encuesta realizada a profesionales del sector asegurador y Bancoasegurador*

Cuando se ha preguntado a los profesionales qué hacer para aumentar la relevancia de las comunicaciones, la gran mayoría de profesionales tienen claro que la principal palanca a accionar es aumentar el grado de personalización. Pero por diversos motivos, que se expondrán más adelante, las compañías no lo consiguen.

Personalizar no sólo implica poner su nombre, sino que consiste en entender en qué momento hay que comunicar con el cliente y sobre todo qué hay que ofrecerle en cada momento. Habrá momentos para fidelizarle y otros para intentar incrementar su número de productos, los capitales asegurados...

Una de las claves para ser realmente relevante es apostar por conocer el cliente de verdad a través de los datos (desarrollado en apartado 5).

- La inversión en el tratamiento de estos datos para crear modelos de propensión a venta, puntuar los clientes en base a la propensión a fuga, conocer el detalle del consumo de los clientes para saber cuándo ofrecerle cada producto es vital para la evolución de esta relevancia de las comunicaciones con los clientes.
- Pero sólo con el uso de los datos conseguiremos acercarnos al benchmark de los que fracasan menos. Los que mejoran (potencialmente en cantidades nada despreciables) las estadísticas y las ratios son los que son capaces de interpretar con conocimiento del negocio estos datos.
- Estudiar si los clientes se comportan como nos gustaría y el porqué de sus comportamientos no es tarea fácil, pero es necesario para entender que patrones comunes subyacen.

En base a las respuestas sobre la problemática de la relevancia, una posible solución a explorar sería **aprovechar aquellos momentos como la comunicación de renovación, novedades o el resumen de las coberturas de la póliza en los que los clientes han manifestado que son de su interés y complementar esa comunicación con alguna oferta comercial siempre que sea personalizada.**

Interés de las comunicaciones variable en función del remitente

Se ha preguntado, a los clientes si atienden de forma similar o diferente los impactos en función de quién es el remitente.

Gráfico 43. Grado de atención de los clientes a comunicaciones en función del remitente



Fuente: Encuesta elaboración propia – Gráfico generado por Typeform

De las respuestas obtenidas se extrae que los clientes prestan atención a las comunicaciones de forma distinta en función del remitente.

- Si la comunicación procede de una compañía de la que ya son clientes le prestan una atención media de 4,8/10.
- En el caso que proceda de su compañía de seguros la puntuación media sube hasta 5,5/10.
- Y si procede de su banco la atienden de forma más clara con un 6,4/10.

Estas respuestas nos confirman que el **remitente es clave, como más importancia le dé el cliente al remitente, mayor será la atención** y el tiempo que dedique a revisar sus comunicaciones.

En el caso de Bancaseguros, este resultado es un arma de doble filo. Como se ha visto, cuanto mayor vinculación tiene el cliente con la compañía que le impacte, mejor para ser más relevante. Pero también se puede interpretar de forma inversa, la compañía que consigue ser más relevante con el cliente aumentará la vinculación con sus clientes. La vinculación y la relevancia parece que tienden a tener cierta correlación.

Una alternativa a valorar sería testear si para acciones de venta y cross-selling aporta mayores conversiones y mejores resultados si se inician desde figuras de Banco que desde compañía. Obviamente habrá que articular la viabilidad legal, operativa y demás.

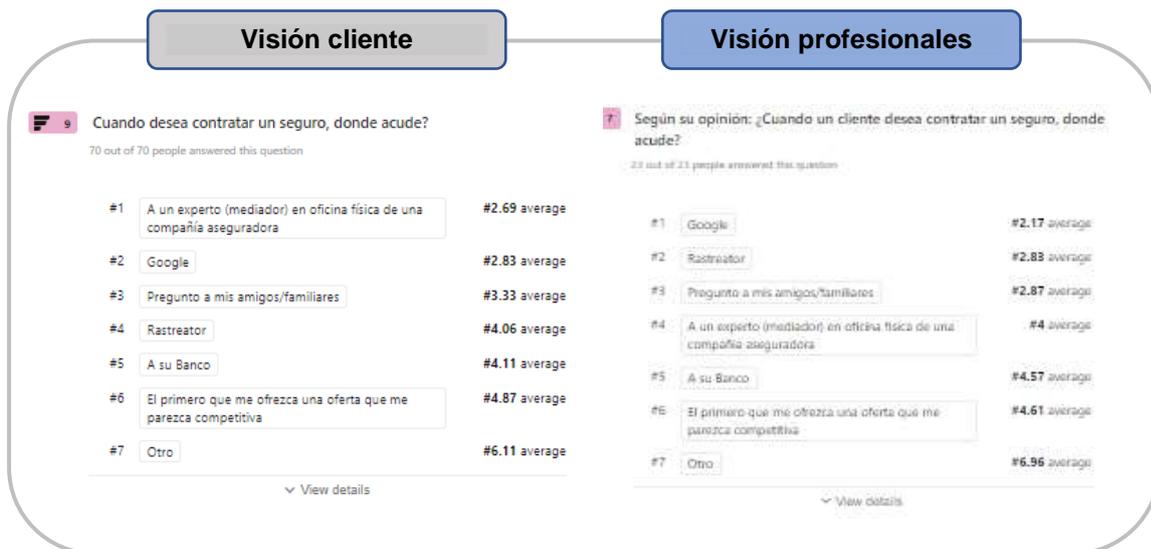
Preferencia de canal en las comunicaciones

Seguidamente se entrará en un bloque de preguntas cuyo objetivo persigue entender dónde acude el cliente para adquirir un seguro, qué es lo que más valora a la hora de contratar y qué momentos son los determinantes para convertirse en promotor.

Al analizar las respuestas se aspira a comprender mejor donde las compañías deberán focalizarse para llegar mejor al cliente y ser relevantes para él, especialmente en comunicaciones, pero sobre todo entendiendo qué es lo que es importante para éste.

***Nota:** Este bloque consiste en ordenar de mayor a menor probabilidad, por lo que una media baja (average) indica que los clientes han puntuado con mayor probabilidad esa opción que las otras. Para entender el detalle de la respuesta hay que acudir al apartado 9.3 del anexo*

Gráfico 44. Canal de contratación preferido por los clientes



Fuente: Encuesta elaboración propia – Gráfico generado por Typeform

En base a las respuestas obtenidas, más de la mitad de los clientes (56%) adquiere sus seguros por uno de estos dos canales: experto asegurador (corredor, mediador u oficina) o Google.

La 1ª opción es la de experto mediador en oficina física seguida de cerca con Google.

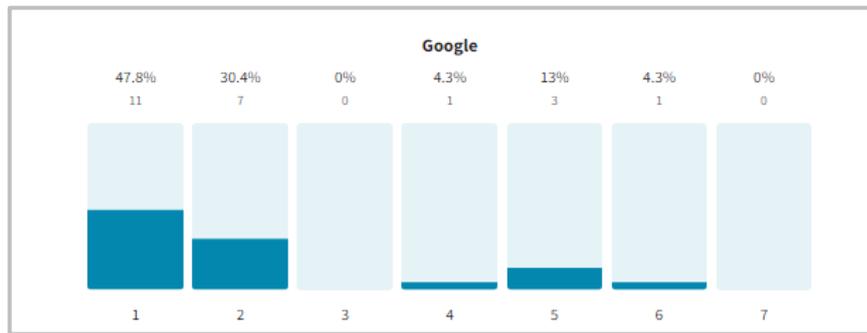
Les siguen la opción de preguntar a familiares y amigos. Esta es la única pregunta que no sigue una tendencia clara, hay un 20% de encuestados que es su 1ª opción a la hora de contratar, pero hay otros que tienen dicha opción poco en cuenta y es de las últimas.

De todos modos, estas respuestas nos llevan a concluir que existe un nicho de clientes (un 36% de los encuestados) que basan su contratación en función de las experiencias de sus amigos y familiares. Por lo que la necesidad de tener promotores y no detractores es fundamental para llegar a éste target.

Rastreator y la oficina bancaria empatan como canales a los que acuden proactivamente los clientes para contratar un seguro.

Es importante el matiz de la proactividad, ya que el volumen del canal Bancaseguros es mayor que el de Rastreator, pero muchos de esos clientes no acudieron proactivamente al canal Bancaseguros a preguntar por un seguro, sino que fue una propuesta más bien reactiva.

Gráfico 45. Desglose de dónde acuden

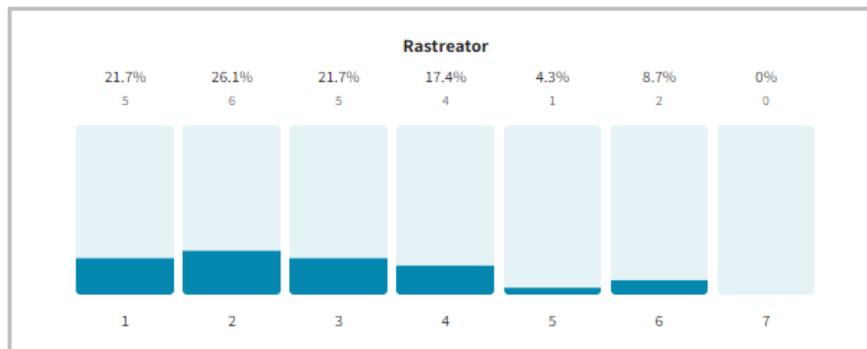


Fuente: Encuesta elaboración propia – Gráfico generado por Typeform

En base a las respuestas obtenidas, **un 78,2% de los profesionales del sector piensan que los clientes acuden para informarse o para contratar sus seguros vía Google como 1ª o 2ª opción. Hecho que no encaja con las respuestas obtenidas de clientes.**

Siendo Rastreator la 2ª opción desde la visión de los profesionales del sector.

Gráfico 46. Desglose de dónde acuden



Fuente: Encuesta elaboración propia – Gráfico generado por Typeform

La opción de preguntar a familiares y amigos tiene un peso importante como 3ª opción más probable.

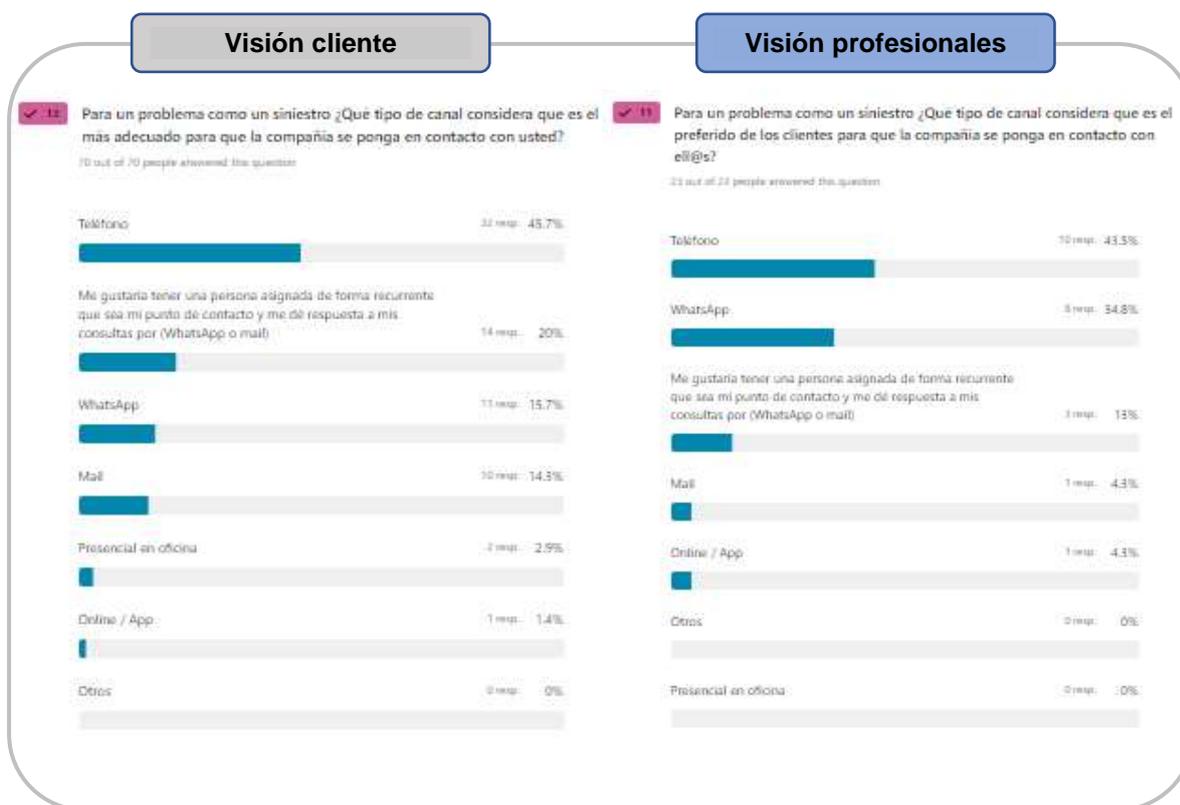
Destaca que la opción de experto mediador la puntúan como una alternativa secundaria, puntuándola como cuarta o quinta opción en general.

Preferencias de canal según acción de los clientes

Por último, hay muchas etapas en el customer journey y un cliente puede preferir canales distintos para comunicarse con su compañía en función de sus necesidades.

En este subapartado se ha preguntado a los clientes sobre qué canal prefieren que su compañía les contacte en los momentos de la contratación, de un siniestro y para recepción de propuestas comerciales.

Gráfico 47. Canal de contacto entre cliente y aseguradora para un siniestro



Fuente: Encuesta elaboración propia – Gráfico generado por Typeform

Para la gestión de un siniestro: Un 45,7% de los clientes prefieren un canal telefónico. Destaca también que el 20% está dispuesto a que la respuesta no sea telefónica siempre que proceda de una persona de referencia (su gestor).

Destaca que sólo un 3% de los encuestados necesita ir de forma presencial a una oficina para resolver su problema.

También sorprende que sólo un 1,4% acepta como válida una opción digital para resolver el problema.

La lectura de estas respuestas indica que los clientes no están preparados para eliminar la interacción humana cuando existe un problema. Tienen un problema y quieren que alguien les dé una solución.

Respecto al canal por el que les proporcionan la solución, se muestran más predispuestos al telefónico, pero aceptan WhatsApp y mail como interlocutores válidos.

Para la contratación de un seguro: Un 58,5% de los clientes prefieren un canal remoto (teléfono o mail). Quieren contactar con una persona de referencia, pero, en su mayoría, no necesitan que sea de forma presencial.

También hay un 12,9% de clientes “digitales” que quieren alguien de referencia por si tiene consultas, pero prefieren “tirar ellos”.

- Existe un porcentaje muy significativo de clientes (82,9%) que prefieren contratar en remoto, (punto muy relevante porque el modelo actual es fundamentalmente presencial).
- Por el contrario, un 17,1% sí que prefiere contratarlo en persona.
- Destaca también que sólo un 4% se siente cómodo contratando un producto por sí mismo sin asesoramiento. El canal de autoservicio, 100% digital, queda tocado en esta respuesta. No es el caso del canal digital asesorado por un agente que conserva casi un 17% de interesados.

Gráfico 48. Canal de contacto entre cliente y aseguradora para una contratación

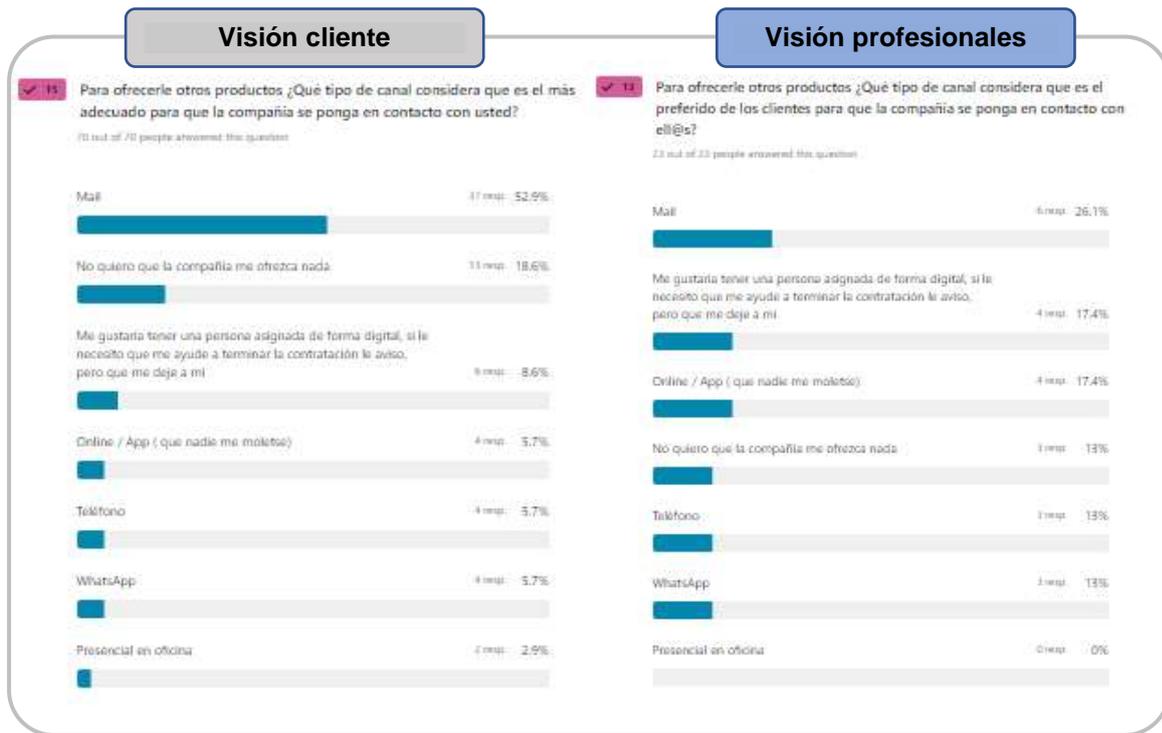


Fuente: Encuesta elaboración propia – Gráfico generado por Typeform

Para recibir propuestas comerciales: Casi un 53% de los encuestados prefieren que se le manden por mail. Aquí será imprescindible acertar en temas de remitente y valorar junto con qué otra comunicación se le manda porque, si no, como ya se ha visto, se corre el riesgo de que sea un envío irrelevante.

Llama la atención también el 18,6% que no quiere saber nada de propuestas.

Gráfico 49. Canal de contacto entre cliente y aseguradora para un cross-selling



Fuente: Encuesta elaboración propia – Gráfico generado por Typeform

Una vez escuchado al cliente, ¿cómo tratan esta información las compañías?

- En algunas situaciones, **las compañías no preguntan al cliente y simplemente les intentan vender el producto que la compañía considera adecuado**. De allí el funcionamiento de las campañas periódicas en algunas entidades Bancoaseguradoras, (por ejemplo, las campañas habituales de venta de seguros de vida o salud del último trimestre de cada año). En estos casos es una venta direccionada desde las compañías más que una necesidad proactiva del cliente.
- En otros casos, las compañías **sí que recogen la opinión de los clientes, pero no quieren o no son capaces de aplicar las peticiones de esos clientes a sus operativas**, ni a la realidad de los productos y servicios que ofrecen.
- Un tercer caso, serían **esas compañías que entienden lo que pide el cliente, pero, por un tema de rentabilidad de negocio, prefieren optar por soluciones distintas** o parciales, siendo conscientes que no cumplen con esa expectativa de cliente.
- Por último, están las **compañías que recogen la información, la analizan y actúan al respecto**. La **escucha activa** de las necesidades de los clientes y la de su feedback se **incorpora en todo el customer journey**.

La tres primeras tipologías de compañías, conviven con esa generación de un “GAP”, una diferencia entre la expectativa del cliente y aquello que ofrece la compañía.

De todos modos, no todo es blanco o negro. Probablemente todas las compañías prestan en mayor o menor medida atención a las demandas de sus clientes. La mayoría realizan esta recolección de opiniones. La **diferencia se encuentra en el hecho que las compañías que analizan y tratan esta información son capaces de traducir más insights en acciones para mejorar y crear una compañía más próxima a las expectativas de los clientes.**

4.2. Analizar: Identificar el GAP entre la visión del cliente y la del sector

En este apartado se va a reflexionar sobre la diferencia entre lo que la compañía cree que quiere el cliente y lo que el cliente declara que quiere cuando se le pregunta.

Con el objetivo de contrastar y poner de manifiesto las diferencias entre las visiones de los clientes y de los profesionales del sector se ha construido la siguiente tabla:

Tabla 1: Análisis comparativo de las respuestas obtenidas en las encuestas de cliente y profesionales del sector.

PREGUNTAS	CLIENTE	SECTOR	GAP
¿Se considera usted saturado de recibir ofertas comerciales vía impactos por email o telefónicos?	8,4	8,8	Coinciden
¿Presta atención a las comunicaciones que recibe si proceden de compañías de las que YA es cliente?	4,8	N/A	N/A
¿Presta atención a las comunicaciones que recibe si éstas proceden de su Banco?	6,4	N/A	
¿Presta atención a las comunicaciones que recibe si proceden de su Compañía de seguros?	5,5	N/A	
¿Considera que son de su interés las comunicaciones que recibe por parte de su compañía de seguros?	4,1	6,7	No coinciden
¿Como actúa al recibir un email o una llamada con una propuesta comercial? Porcentaje que no son útiles	48,60%	N/A	N/A
Están preocupadas por la saturación comercial las compañías aseguradoras/bancoaseguradoras	N/A	6,7	N/A
Comunicaciones relevantes (>25%)	3 tipos despiertan interés	7 tipos despiertan interés	No coinciden
¿Cuál es su opinión respecto su compañía aseguradora? Con dudas + obligación	57%	70%	No coinciden
Donde contrata un cliente un seguro	Experto mediador y Google	Google y Rastreator	No coinciden
Que valoran más los clientes a la hora de contratar un seguro	Flexibilidad en coberturas, personalización	Flexibilidad en coberturas, personalización	Coinciden
Que necesita un cliente para convertirse en Promotor de una compañía	experiencia positiva en caso de necesidad	experiencia positiva en caso de necesidad	Coinciden
Cuanod quiere un cliente tener contacto con la compañía: lo mínimo posible	70%	39,10%	No coinciden
Que canal prefieren para gestionar un siniestro	Telf	Telf	Coinciden
Que canal prefieren para iniciar un proceso de contratación de un seguro	Mail / Telf	Telf/ persona asignada digital	No coinciden
Que canal prefieren para que les informen de un nuevo producto y le hagan una oferta comercial	Mail	Mail	Coinciden
Expectativa del cliente de bancoseguros	Producto competitivo, no dar datos	Producto competitivo, no dar datos	Coinciden
Si tiene productos bancoaseguradores, su venta fue libre o combinada? El % será el de combinación	57,50%	56,50%	Coinciden
Si tiene productos bancoaseguradores, el precio es un problema?	15,70%	21,70%	Coinciden
Que propuesta escogería para que le planetaran: Personalización y adaptación del producto a las necesidades del cliente	64,30%	95,70%	Coinciden

Fuente: Elaboración propia

Se han listado las preguntas realizadas en las encuestas y se ha procedido a volcar las respuestas obtenidas tanto por parte de los clientes como de los profesionales del sector.

Como se puede observar hay puntos en los que el sector está completamente alienado con la visión de los clientes, pero también existen puntos donde hay discrepancias.

En primer lugar, se procederá a comentar los puntos que parece que sí hay acuerdo y entender el porqué. Seguidamente se hará el mismo ejercicio para los puntos que existe desacuerdo.

Puntos de coincidencia entre clientes y compañías

1. Cliente fatigado a nivel de impactos comerciales

Ambas visiones coinciden en que existe una elevada saturación comercial, incluso el sector lo identifica como algo mayor que los clientes. A pesar de ello, el grado de preocupación por este tema no parece elevado.

El motivo de esta irrelevancia o saturación es que **las compañías no han entendido qué impactos son interesantes para el cliente, porque priman los intereses de la compañía**. La compañía cree saber qué le interesa a los clientes, pero no consigue adaptarse a cada uno de ellos.

Los clientes en general no consideran las ofertas comerciales como un tipo de información que les interese y esto entra en conflicto directo con las necesidades de las compañías, por lo que existe un desalineamiento de interés entre las compañías aseguradoras y la percepción de sus clientes.

2. El cliente valora que la compañía se adapte a sus necesidades, y más si es de forma proactiva

Tanto los expertos como los clientes coinciden en que el cliente valora que la compañía se adapte a las necesidades del cliente. En el sentido que, si las circunstancias varían ya sea por el paso del tiempo, por cambios familiares, por el motivo que sea..., la compañía sea proactiva en ofrecerle el seguro que más se adapte a lo que el cliente pueda requerir.

Este punto incluso es curioso, es sorprendente lo claro que lo tienen los profesionales del sector, que lo puntúan como una prioridad en un 95,7% de las respuestas.

Las compañías hoy en día son proactivas para vender, pero no lo son tanto en el acompañamiento. Una revisión de capitales de vida, un cambio de todo riesgo a terceros si el coche pasa de cierta antigüedad...; estas propuestas no son habituales que le lleguen al cliente por parte de la compañía si éste no las solicita.

A pesar de que es obvio que en algún caso implicaría pérdida de margen, por otro lado, con estas acciones, sin lugar a dudas, se fidelizaría el cliente. Sería conveniente estudiar hasta qué punto podría llegar a ser rentable.

Es probable que estas propuestas no se pudieran ofrecer a todos los clientes, pero sí que podrían encajar para los que a la compañía le son más rentables.

3. Los clientes promotores son aquellos que han tenido buenas experiencias.

Esto parece una obviedad, pero a veces las acciones más simples son las que funcionan. Un cliente descontento es capaz de llegar a 100 personas de su entorno y esa mala publicidad afecta muy negativamente, tanto a clientes que puedan estar ya en cartera, como a clientes que puedan generar nuevo negocio⁵².

Ya se ha visto en las encuestas de cliente que existe un nicho significativo que contratan teniendo en cuenta la opinión de amigos y familiares. Al mismo tiempo, las personas que tiene buenas experiencias también comparten con su entorno. Se estima que un cliente satisfecho lo comparte con 6 personas de su entorno.⁵³

Como se ve la relación entre clientes satisfechos vs insatisfechos es tan desfavorable a nivel de propagación, que es muy importante minimizar las cifras de insatisfechos.

¿Qué hay que hacer para ganar clientes favorables? La respuesta es indiscutible: proporcionar un excelente servicio y atención en el momento que el cliente requiera de la compañía.

Al final, como es entendible, el consumidor paga por un servicio y espera que éste sea correcto. Aquí para evitar malentendidos que puedan generar desengaños. Es muy importante recordar al cliente, de forma clara y concisa, cuál es su protección, ya sea en el momento de la contratación o en otras interacciones.

4. Los clientes prefieren canales de contacto distintos en función de la operación a realizar

En este punto también los encuestados coinciden que para gestiones donde el cliente tiene una preocupación es más deseable que exista una persona disponible para que le pueda guiar o ayudar. En caso de valorar ofertas comerciales el cliente prefiere que se le comparta la información y ya se pondrá en contacto.

Aquí el GAP no existe a nivel de interpretación de lo que quiere el cliente, pero sí a nivel de intereses económicos de las compañías. El hecho de enviar la información y no darle un seguimiento implicaría grandes caídas de conversión y de ventas.

5. Por lo que respecta la percepción de Bancaseguros hay acuerdo en los siguientes puntos

- a. Se espera un producto flexible, completo y, por encima de todo, personalizado. Hay que destacar que los profesionales del sector son casi

unánimes en este punto, que consideran que es lo que más puede interesar a los clientes.

- b. El precio no es el problema, no hay la percepción general que sean productos más caros.
- c. Existe la percepción “negativa” de una elevada venta combinada.

Puntos de DESALINAMIENTO entre clientes y compañías

Los principales puntos de desencuentro entre la visión de los clientes con la de los profesionales son:

1. **La credibilidad/fiabilidad de las compañías en el momento del siniestro. La mitad de los clientes encuestados se muestra escépticos respecto si su compañía les va a responder como espera en el momento que deba hacer uso de su seguro.** Esto por sí solo ya es preocupante, puesto que en el sector los profesionales siempre piensan que en general se proporciona un servicio correcto.
2. La percepción de comunicaciones relevantes. **Los clientes consideran que las comunicaciones/ interacciones con las que son impactados no son en general de su interés** (suspenden a las compañías en este apartado). Por el contrario, los profesionales valoran casi con un notable el grado de relevancia o de interés de las comunicaciones. Obviamente los profesionales se equivocan en este apartado y hay que realizar una reflexión en este ámbito para encontrar la “tecla”: comunicaciones que sean realmente del interés ya que las actuales no lo son. **Hay menos impactos relevantes para los clientes que la percepción que tienen los profesionales. Los clientes valoran como relevante información de uso, cambios en pólizas, simplicidad a la hora de saber hasta qué grado están protegidos, información respecto cuando renuevan...**
3. Otro punto interesante es el canal donde acuden los clientes para contratar seguros. **La percepción del sector es que los clientes ya buscan mayoritariamente a través de herramientas digitales** y contratan por allí (ni que les ayude a cerrar la venta un agente por teléfono, pero coinciden en que los clientes en su mayoría buscan digitalmente).

Las respuestas de los clientes indican que, a pesar de que existe un auge del canal online (Google para informarse), el canal mediador, los corredores, aún son un canal con un peso muy significativo, sino el principal. No se puede desestimar el canal mediador.

4. El siguiente punto es de los que más destacan: **los clientes en su mayoría no quieren que su compañía les impacte comercialmente o interactúe con ellos.**

5. Y, por último: **Digital sí, pero 100% autoservicio aún no. El factor humano aún es requerido**, el cliente para contratar un seguro considera que el teléfono sigue siendo necesario para contratar o ser atendido en caso de siniestro.

4.3. Accionar: Acciones para reducir el desalineamiento de visiones entre compañías y cliente

Por parte de las compañías, una vez entendido que existe un desalineamiento y analizados los motivos de éste, llega la parte más importante: valorar qué iniciativas ayudarían a corregirlo y priorizarlas con recursos y dotación económica.

Este punto puede suponer un reto ya que habitualmente las iniciativas relacionadas con mejoras de experiencia cliente no siempre aportan un retorno económico tangible a corto plazo.

En esta tesis se han realizado los dos primeros “steps” de escuchar y analizar las peticiones de los clientes y, ya que la inversión sería ficticia, nos podemos permitir el lujo de proponer qué acciones llevar a cabo para mejorar ese desalineamiento entre las compañías Bancoaseguradoras y las expectativas de sus clientes.

¿Qué acciones se pueden plantear para construir una relación de valor para los clientes donde la mayoría de los impactos sean relevantes?

Hay que cambiar el paradigma mental de los clientes. Bancaseguros debe **dejar de ser percibido como un canal en que se intenta vender productos a los clientes, independientemente de la necesidad de éstos, y pasar a ser percibidos como los supermercados de seguros donde los clientes puedan adquirir lo que necesitan según sus necesidades.**

Los Bancaseguros deben percibirse como un medio para un fin y no como un peaje a pagar.

El cambio de modelo a un modelo combinado, pero también orientado a la necesidad, resulta necesario para cambiar esta percepción.

Para ello se proponen las siguientes acciones:

Identificar a los clientes:

Segmentar adecuadamente a sus clientes en función de su percepción frente las interacciones

- Una correcta segmentación en el ámbito de las interacciones con los clientes no se basa únicamente en criterios de rentabilidad. Debe basarse en los perfiles de los clientes frente al hecho de ser impactados y sus necesidades.

Respecto la Interacción con el cliente:

Escoger bien el canal de contacto y su uso

- Adaptar estilos y personalizar mensajes y medios
- Actuar sobre la fuerza de venta y mejorar procesos comerciales para mejorar la calidad de la venta.
- Hay que asegurar que los clientes conocen cómo proceder cuando llegue el momento de un siniestro y proporcionarles un canal de soporte adecuado según su perfil (algunos preferían telefónico, otros WhatsApp). Lo que requieren mayoritariamente es una respuesta ágil y que no existan fallos en el momento clave.

Descubrir el momento adecuado de contacto para los diferentes segmentos

- Escoger los momentos para interactuar en función de segmentos de clientes, una misma interacción puede ser percibida de forma distinta en función del momento en que se reciba para el cliente.

Entender bien qué tipo de información interesa a los clientes y por qué.

- Entendiendo el por qué se podrá afinar mejor.
- Utilizar comunicaciones contextuales (no sólo se vende durante el proceso de comercialización).

Reducir la frecuencia de interacciones en ciertos segmentos

- Segmentar los clientes en función de la elasticidad a la interacción que presentan. Habrá clientes que desearan más interacciones y otros que valoraran que existan muy pocas.

¿Y cómo se puede realizar todo esto? Existen palancas disponibles para conseguirlo:

1. Uso de datos

- Segmentar los clientes según sus potenciales intereses en base al conocimiento que la compañía tiene de ellos. Se desarrollará a continuación, en el apartado 5

2. Economía Comportamental

- Posible herramienta de utilidad y objetiva, basada en las decisiones del subconsciente y el estudio del comportamiento de los clientes. Es una opción relativamente novedosa pero cara.

3. Test & Learn

- Lanzar opciones sobre los clientes y medir resultados (por ejemplo 3 tipos de mensajes para una misma acción). Pilotar.

4. Dinámica de co-creación con clientes

5. Relevancia de los datos en la mejora de las interacciones con clientes

El objetivo de este apartado es proporcionar una visión a alto nivel que permita entender cómo los datos pueden mejorar las interacciones con los clientes y evaluar qué pasos deberían tomar las compañías para que esto suceda.

Ya se ha comentado que una de las palancas para conseguir ser más relevante es un mejor y mayor uso de los datos

¿Cómo deberían las compañías enfocar esta relevancia de los datos?

La recolección de datos por sí sola no es suficiente, no garantiza conocer al cliente, es sólo la mitad de la ecuación. Los datos muestran la realidad, pero no explican los motivos por los cuáles suceden algunas situaciones. Los datos se deben interpretar por profesionales, pero no simplemente por profesionales analíticos y de análisis de datos, deben ser perfiles que conozcan el sector asegurador para poder realmente comprender qué se desprende de ellos.

Si recordamos que en apartados anteriores se ha puesto de manifiesto que existe la expectativa por parte de los clientes de que sus compañías (en concreto Bancoaseguradoras) les **ofrezcan ofertas lo más personalizadas posibles y que no les pidan información de la que ya dispongan**. Por lo que es entendible que buena parte de los clientes **se muestren predispuestos a que las compañías hagan uso de los datos de que disponen para ofrecerles los productos más adaptables y/o flexibles** para sus necesidades.

5.1. Gobierno del dato: Unificación de las fuentes de datos

Las compañías Bancoaseguradoras tienen la ventaja competitiva que disponen de la información bancaria y aseguradora de los clientes por lo que el primer paso que deben realizar es integrar y ordenar todo este montante de información para que pueda ser tratable de forma uniforme.

El primer paso: La estandarización/normalización de la información para evitar contradicciones entre entornos bancario y asegurador.

Este punto es imprescindible puesto que es la base de cualquiera de los siguientes. Cualquier estrategia omnicanal de atención al cliente fracasará si la información no está consolidada.

Dicha estandarización de datos es habitual integrarla a través de un CRM de cliente. *Ver anexo 9.2.5 Estrategia Omnicanal para la atención: CRM de cliente*

5.2. Explotación de la información: segmentación de los clientes

Una vez se disponen de unos datos explotables y la información coincide independientemente de la fuente de datos, el siguiente paso consiste en explotar dicha información.

Para explotar el global de la información disponible existirían muchas vías, pero, escuchando a los clientes, solicitan personalización y flexibilidad. Para ello resulta imprescindible tener los clientes clasificados en grupos suficientemente desgranados para que el tipo de interacción que reciban les resulte lo más personalizada posible.

Si no se realizan segmentos lo suficientemente detallados, la percepción de los clientes será que las interacciones, ofertas comerciales... que reciben no están pensadas para ellos, sino para la compañía. Que algo no esté pensado para ellos es casi un sinónimo de irrelevante.

El segundo paso: Segmentar los clientes. A continuación, se comparte un ejemplo de posibles segmentaciones a realizar. Cada una de estas segmentaciones propuestas se tendría que validar y confirmar si son variables suficientemente significativas como para segmentar los clientes en base a ellas.

Por criterios de rentabilidad

- **Segmentación en base rentabilidad bancaria** (clientes del banco, pero no necesariamente de la aseguradora). Los bancos puntúan a sus clientes en base la posición global, en función del margen que les aportan, de los productos que disponen y de su comportamiento con ellos.
-
- **Segmentación en base rentabilidad aseguradora** (clientes con >1 año en la compañía). La compañía es capaz de puntuar a sus clientes una vez forman parte de su cartera de forma homologa a los bancos. En el caso de Bancoaseguradores, la suscripción de la nueva producción viene condicionada por la puntuación bancaria (siempre que el cliente ya sea cliente del banco previamente). Posteriormente, en las renovaciones, la puntuación aseguradora es la que acostumbra a predominar.
- **Modelos de propensión a fraude / impagar.** Las compañías son capaces de estimar y prever qué clientes son propensos a cometer fraude o impagar. En base a ello, se pueden realizar comunicaciones específicas para prevenir o incluso facilitar la resolución de estas casuísticas en caso de que se den.
- **Modelo de tarificación y renovación en función de la rentabilidad y perfiles de los clientes.** Todos estos modelos anteriores son de utilidad para definir los precios de renovación en el ámbito de no Vida, para determinar qué servicios adicionales, qué descuentos para retención o qué posición dentro de los programas de fidelización de las compañías se quiere otorgar a cada cliente.

Por criterios de interacción

- ***Segmentación de clientes con propensión a la interacción/ o a la no interacción.*** Ya se comprobado que existen distintas percepciones por parte de los clientes a las interacciones. Siendo conocedores de esta causalística las compañías podrían definir una mayor o menor frecuencia de impactos en función de los segmentos, maximizando así la respuesta y la satisfacción del cliente, ya que la compañía se adapta al tipo de relación que el cliente desea.

Por criterios de satisfacción

- ***Modelos de propensión en función del NPS***
- ***Modelos de propensión a fuga***
- ***Clientes con siniestros rechazados***
- ***Clientes con siniestros satisfactorios***

En función de la experiencia con las interacciones con la compañía, éstas ya pueden estimar cuán de satisfecho puede estar un cliente y en base a ello, el approach debería variar.

Por criterios de similitud/ correlación de grupos

- ***Modelo de semejanza de edades, código postal y condiciones socio-económicas***

Para aquellos clientes que no hayan tenido interacción, las compañías pueden estimar lo satisfecho que puede estar, extrapolarlo su grado de satisfacción en base al comportamiento de clientes semejantes con características similares que sí han tenido interacción. A pesar de pertenecer a un mismo grupo socio-económico y con edad similar, las necesidades de cada cliente pueden ser distintas, por lo que además de clasificar a los clientes se debería homogenizar los grupos. Una forma de homogenizar grupos es clasificar en función de eventos vitales. Por ejemplo, unos padres o madres de un recién nacido pueden tener necesidades similares a pesar de que tengan distintas edades.

Por criterios de antigüedad

- ***Clientes segmentados según los años en la compañía y tenencia de productos***

Por criterios de necesidad

- ***Modelos de propensión a la contratación de productos determinados***
- ***Segmentos de clientes con hipotecas***

- *Segmentos de clientes próximos a un cambio vital*

1. *Con hijos*
2. *Divorciados*
3. *Próximos a la jubilación*
4. *Senior*

La combinación de estos modelos propuestos facilita una cantidad de información que permite clasificar, entender mucho mejor qué perfiles de clientes se disponen y así poder tratarles y ofrecerles productos y servicios de forma más adecuada: en conclusión, personalizar y adaptarse mucho más a ellos.

Éstos son ejemplos de clasificaciones y segmentaciones posibles a realizar, pero habrá que ver la correlación entre ellos y hasta qué punto es explicativo, significativo o necesario realizar cada una de ellas.

Cabe recordar que es muy necesario aprender de cada interacción. La compañía debe sacar conclusiones sobre lo que funciona y lo que no funciona respecto cada interacción con el cliente y ajustar argumentarios, productos o modelos en base los resultados que obtenga.

Disponer de KPI's medibles y monitorizar su evolución es la clave del éxito en el negocio en general. Y en los modelos de segmentación para las comunicaciones en particular. Realizar acciones de test&learn es válido siempre que se realicen los ajustes necesarios a posteriori de cada prueba.

6. Propuestas específicas de impactos relevantes

La propuesta que se comparte es testear con el nicho de clientes predispuestos a recibir ofertas comerciales, propuestas con un enfoque mucho más personalizado como por ejemplo las siguientes:

Nota: En caso de que fuera necesario se pediría el consentimiento (a nivel de protección de datos) a vía comunicación específica, para que se les haga llegar dichas ofertas personalizadas.

Propuestas comerciales según necesidad detectada:

- **Propuesta para a aquellos segmentos de clientes con gastos médicos recurrentes** (dentistas, podólogos ...) y que no disponen de seguro de salud domiciliado en el banco.
- **Propuesta para a aquellos segmentos de clientes que les vence el seguro de salud, hogar, auto de otra compañía en un periodo próximo (3 meses vista)**, proporcionándoles una oferta mejorando condiciones para aquellos clientes considerados rentables, con las mismas prestaciones.
- **Compartir un estudio personalizado que compare a los clientes con productos de protección con otros clientes de la compañía de su misma edad, código postal, condiciones socioeconómicas y/o eventos vitales.** La idea es compartir el mensaje de cómo comparan a nivel de protección aseguradora vs personas de su mismo perfil. Los bancos y aseguradoras disponen de los productos que tiene de media cada segmento, simplemente sería hacer visible a los clientes si están más o menos protegidos que las personas que el banco considera sus similares. Siempre se impactaría a los infraprotegidos respecto la media.

Propuestas de adaptación a las necesidades del cliente

- En el caso de Vida, **propuesta de ajuste de capitales en función de la edad.** Dar la flexibilidad en producto que demandan los clientes. Para aquellos clientes que ya lleven unos años con su seguro es posible que el mix de protección entre IPA y muerte esté desfasado. Ajustando dichos capitales en función de las necesidades actuales de los clientes, la prima podría quedar más ajustada.
- **Propuesta de cambio de seguro de auto todo riesgo a terceros** para aquellos vehículos con más de 7 años de antigüedad.
- **Propuesta de envío de un servicio exclusivo de revisión de calderas / manitas a hogares de cierta antigüedad.**

Estas propuestas implican una reducción del margen de la compañía a corto, pero que puede quedar más que compensado por una mejora en la fidelización de la cartera y la consecuente mejora en caída de cartera. Un cliente que considere que su compañía busca lo mejor para él, es un cliente que a la larga ge-

nera mayor rédito a esa compañía. A su vez, este estilo de comunicaciones podría ayudar a incrementar la percepción de grado de relevancia de las interacciones por parte de los clientes e incluso aumentar la predisposición a up-selling y cross-selling. Por ello, conviene evaluar el impacto en life time value.

7. Conclusiones

La problemática a analizar en la tesis estaba enfocada a entender si las compañías eran relevantes en sus comunicaciones a clientes. Entender si eran capaces de llegar a los clientes y evaluar el grado y los motivos de saturación de éstos. Y, una vez comprendido, desarrollar los retos y alternativas que se pueden plantear para solventar estos problemas.

Una vez analizado el objeto del problema a través de artículos, estudios, encuestas, entrevistas y otras técnicas se puede concluir que:

A nivel de cliente:

- Existe un GAP de **percepción entre clientes y aseguradoras respecto a la relevancia de los impactos que reciben.**

Los clientes consideran que **en las comunicaciones no reciben una propuesta de valor suficientemente interesante para ellos.**

- **Los clientes se muestran saturados de interacciones e impactos comerciales.** Consideran que la frecuencia de comunicaciones es mayor a la que les gustaría.
- **Tienen una predisposición de desconfianza hacia su entidad,** debido a la falta de transparencia y el escaso foco en servicio.
- En la mayoría de los casos **prefieren las interacciones humanas pero remotas.**

A nivel de las Bancoaseguradoras, las compañías:

- **Priman los intereses de la compañía frente a los de los clientes.**
- **No aprovechan las oportunidades de contacto donde los clientes están receptivos.**
- **No explotan todo el potencial de datos del que disponen.**
- **No ofrecen productos suficientemente flexibles y adaptables.** Las propuestas no demuestran un conocimiento suficiente de los clientes, **no son lo suficientemente personalizadas.**
- **Siguen con un modelo muy basado en presencia física y con insuficiente desarrollo de los canales remotos.**

Entender lo que demanda el cliente es un esfuerzo en inversión muy elevado, en recursos analíticos y en recursos con conocimiento de negocio. Y más aún cuando, éste esfuerzo a corto plazo no garantiza incrementar ventas. La realidad es que, con mejoras parciales en este ámbito, el sector va evolucionando.

Una vez compartidos los puntos de demanda de los clientes y los puntos de mejora del sector Bancoasegurador, **se han identificado acciones a implantar para incrementar la relevancia de las interacciones a cliente por parte de las compañías.**

Adicionalmente, considerando el contexto socioeconómico del sector, **los Bancoaseguradores se enfrentan a una serie de retos:**

- 1- **Mantener su propia relevancia** en el canal bancario ante la inminente recuperación de la rentabilidad del negocio financiero tradicional.
- 2- **Incrementar la productividad de sus canales** para poder seguir creciendo, a pesar de la continua reducción de figuras comerciales.
- 3- **Transformar el modelo de venta combinada para hacerlo sostenible** a largo plazo. Convertirlo en un generador de relaciones de confianza con el cliente, que ayude a incrementar la predisposición a considerar relevantes las futuras propuestas de las entidades.
- 4- Conseguir **niveles de atención por parte de los clientes** similares a los actuales en el creciente formato remoto.

Las seis acciones propuestas para conseguir ser más relevantes ante los clientes son:

1. Escuchar más y entender mejor a los clientes.

Entonces, ¿qué hacer para resolver esta problemática? La solución propuesta es: **preguntar más y mejor a los clientes, escuchar y sobre todo entender qué es lo que demandan los clientes.** Combinar técnicas cuantitativas (datos, segmentaciones, modelización...) con técnicas cualitativas (etnografías, focus groups..) asegurando:

- Una correcta captura de la información, feedback e insights de forma continuada, tanto de clientes más racionales, como otros más subjetivos.
- Capacidad de adaptación y rápida ejecución (Time to market ágil)

Y todo esto siendo conscientes que los clientes demandan que se les moleste lo mínimo posible, ¡ahí está el reto!

Para ello hay que **integrar en todo el customer journey de las compañías un proceso optimizado de recogida de feedback** de cliente y **análisis de éste.** No sirve de nada tener un montón de respuestas y no tener las herramientas para que este feedback se traduzca en acciones y mejoras. Además, no se debe dar por sentado que los clientes saben transmitir lo que desean. Los clientes saben muy bien lo que les gusta o no les gusta, pero a veces no lo comparten claramente, de allí la importancia de interpretar y analizar las respuestas.

Debe existir un equipo dotado de tiempo y presupuesto para analizar e interpretar tanto las quejas de cliente, como las opiniones de red, de los mediadores, de los corredores, escuchas de llamadas de clientes y, en general, de todos los equipos que tengan trato de primera mano con el cliente. Esta información debería ser la base para la mejora de los procesos en las organizaciones.

Una vez hechos los análisis se deben **presentar conclusiones con las mejoras a implantar y éstas deben implantarse en plazos acordados**. Si no existe implantación de mejoras, el hecho de “simplemente escuchar” no sirve. Pero además hay que facilitar la generación ágil, rápida y constante de insights para habilitar acciones tácticas eficaces.

2. Trabajar mucho más las posibles palancas para explotar el conocimiento de los clientes y su sentido económico

- **Habilitar las capacidades para poder implementar acciones tácticas con rapidez.** (Test & Learn) y la filosofía (Fail & Fast).
- **Utilizar la mejora de la experiencia en postventa para accionar el marketing contextual**, monetizando así la inversión en servicio con una eficacia mucho mayor, gracias al aprovechamiento de momentos de mayor relevancia.
- Utilizar el concepto de **life time value** a la hora de valorar opciones, en lugar de persistir en la visión cortoplacista del beneficio operativo inmediato.

3. Minimizar las interacciones/ comunicaciones colectivas. Enfocar la estrategia de impactos a “menos es más”.

Hay que terminar con la personalización malentendida. Por ejemplo, con campañas parcialmente segmentadas pero masivas de push de un producto a grandes carteras de clientes, sin ni siquiera contrastar previamente si el cliente ya tiene un seguro similar con otra entidad. La despersonalización resultante sólo nos compra irrelevancia.

4. Personalizar la oferta con mayor granularidad a través del conocimiento diferencial que permite la relación del banco con el cliente.

Una vez las compañías conozcan realmente cuáles son las necesidades de los clientes, serán capaces de clasificarlas en grupos similares para realizar acciones.

- Hay que entender al detalle los intereses de los clientes a través de sus compras y demás información disponible en base al uso de sus tarjetas. A través de esa información, juntamente con los modelos de propensión y necesidad, definir segmentos de clientes reducidos con propuestas más concretas, argumentarios simples y personalizados para el vendedor.

A nivel de acciones concretas se propone:

- Redefinir los actuales segmentos de clientes dotándolos de una visión desagregada que pondere tanto la visión negocio (rentabilidad de la acción) como la visión cliente (interés y relevancia).
- Impactar de forma más quirúrgica a los clientes, se aumenta el trabajo en la preparación de grupos a la hora de realizar acciones e interacciones, pero se espera un aumento considerable en la relevancia de éstas y, por lo tanto, de la conversión.
- Segmentar las notificaciones push en APP bancarias, no todos los clientes tienen las mismas necesidades e incluir opciones más intuitivas de click to call en todas las comunicaciones comerciales.

5. Crear productos flexibles que permitan ajustar coberturas

Facilitar la modificación por parte del cliente de coberturas, suplementos... Los procesos deberían simplificarse y permitir al cliente añadir de forma más simple o adaptar los productos a sus necesidades. Por ejemplo, mediante coberturas ON/OFF o con upgrade predefinidos. (Un ejemplo sería ofertar incrementar por defecto capital del seguro al incrementar el límite o disposición de la línea de crédito).

6. Apostar descaradamente por una prestación del servicio excelente

Con todo lo expuesto queda un punto muy relevante donde las compañías se lo juegan todo, ese momento es la prestación del servicio.

Los clientes al ser preguntados dan la respuesta sin dudar, son más simples en sus peticiones de lo que el sector a veces interpreta. **La expectativa de los clientes sobre sus compañías es principalmente que le den un servicio excelente cuando las necesitan.** A veces a las personas del sector asegurador se nos olvida que éste debería ser el foco principal y el resto debería ser secundario. Sin un servicio excelente en el momento del siniestro, no hay marketing, ni ventas, ni operativas omnicanales, ni aplicaciones que cuenten.

Al fin y al cabo, **la gestión del siniestro no es otra cosa que el cumplimiento de esa promesa**, de ese acuerdo con el cliente en el momento de la contratación. **La gestión del servicio forma parte de ese acuerdo, y es la forma más clara y directa que tiene el cliente de comprobar la credibilidad de las compañías. Sin credibilidad no hay relevancia posible y todos los esfuerzos de los puntos anteriores serían en vano.**

8. Bibliografía

8.1. Artículos de Internet

¹ TROY; “What Companies Care More About Profits Than Customer Service?”
International Centre for Trade and Sustainable Development (ICTSD)
FEBRERO 2022
[What Companies Care More About Profits Than Customer Service? – ictsd.org](https://www.ictsd.org/what-companies-care-more-about-profits-than-customer-service/)
(Fecha de consulta: 15 de mayo de 2022)

² KHALID SALEH; “Customer Acquisition vs Retention”
INVESPCRO
[Customer Acquisition Vs.Retention Costs \[Infographic\] \(invespcro.com\)](https://www.invespcro.com/customer-acquisition-vs-retention-costs-infographic/)
NOVIEMBRE 2022
(Fecha de consulta: 15 de mayo de 2022).

REDACCIÓN MARKETING DIRECTO.COM; “Porqué es más barato retener un cliente que conseguir uno nuevo” 27 OCT 2011
[Porqué es más barato retener un cliente que conseguir uno nuevo - Marketing Directo](https://www.marketingdirecto.com/porque-es-mas-barato-retener-un-cliente-que-conseguir-uno-nuevo/)
(Fecha de consulta: 15 de mayo de 2022).

REDACCIÓN DINTERWEB “¿Por qué retener clientes es más importante que adquirir nuevos?”
[¿Por qué retener clientes es más importante que adquirir nuevos? \(dinterweb.com\)](https://www.dinterweb.com/por-que-retener-clientes-es-mas-importante-que-adquirir-nuevos/)
(Fecha de consulta: 15 de mayo de 2022).

³ CHRISTIAN HOMBURG, NICOLE KOSCHATE, WAYNE D. HOYER; “Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship Between Customer Satisfaction and Willingness to Pay,”
Association customer research (ACR) - 2005
[Will Your Satisfied Customers Really Pay More? | ACR \(acrwebsite.org\)](https://www.acrwebsite.org/will-your-satisfied-customers-really-pay-more/)
(Fecha de consulta: 15 de mayo de 2022).

⁴ Valoración en bolsa compañías cliente en el centro – Mayo 2022
[Acciones Qatar Navigation | Cotización QNNC - Investing.com](https://www.investing.com/movistar-cotizacion-en-bolsa)
[movistar cotizacion en bolsa - Cerca de Google](https://www.google.com/search?q=movistar+cotizacion+en+bolsa)
(Fecha de consulta: 1 de mayo de 2022).

⁶ MIMI AN; “Native Advertising Rises As Consumers Opt Out”
Hubspot - Abril 2016
[Native Advertising Rises As Consumers Opt Out \(hubspot.com\)](https://www.hubspot.com/native-advertising-rises-as-consumers-opt-out)
(Fecha de consulta: 16 de mayo de 2022).

⁹ ÁLVARO SATRUSTEGUI; “El impacto de la guerra en el sector asegurador”
INENSE- Marzo 2022
[El impacto de la guerra en el sector asegurador — Inese](https://www.inense.com/el-impacto-de-la-guerra-en-el-sector-asegurador)
(Fecha de consulta: 3 de abril de 2022).

¹⁰ MARTA GARCIA ALLER; “El fin de la paciencia”

El independiente - Abril 2018
[El fin de la paciencia \(elindependiente.com\)](https://www.elindependiente.com)
(Fecha de consulta: 16 de mayo de 2022).

¹¹ ZOE BROWN; “How online advertising is annoying customers”
The UK Domain - Abril 2018
[How online advertising is annoying customers \(theukdomain.uk\)](https://theukdomain.uk)
(Fecha de consulta: 16 de mayo de 2022).

¹² TIFFASNY HSU: “The advertising Industry has a problem”
New York Times - 28 Oct 2019
[The Advertising Industry Has a Problem: People Hate Ads - The New York Times \(nytimes.com\)](https://www.nytimes.com)

¹³ AFI by fundsociety.com; “Radiografía del negocio de Bancaseguros en España”
Fundsociety -Redacción- Enero 2022
[Radiografía actualizada del negocio de Bancaseguros en España 2020 \(fundsociety.com\)](https://www.fundsociety.com)
(Fecha de consulta: 31 de marzo de 2022).

¹⁵ ÁLVARO SÁNCHEZ; “La inflación acaba enero en el 6% y frena su escalada tras 10 meses sin tregua”
el País - 31 enero 2022
[IPC: La inflación acaba enero en el 6% y frena su escalada tras 10 meses sin tregua | Economía | EL PAÍS \(elpais.com\)](https://elpais.com)
(Fecha de consulta: 29 de marzo de 2022).

²⁰ REDACCION; “La inflación en España se dispara al 7,4%, su tasa más alta en 33 años”
Cinco Días – 28 FEB 2022
[La inflación en España se dispara al 7,4%, su tasa más alta en 33 años | Economía | Cinco Días \(elpais.com\)](https://elpais.com)
(Fecha de consulta: 20 de marzo de 2022).

²² A.GONZALO; “Sabadell se fija como objetivo crecer “más que el mercado en seguros de vida y no vida”
Cincodías – 15 NOV 2021
[Sabadell se fija como objetivo crecer “más que el mercado en seguros de vida y no vida” | Compañías | Cinco Días \(elpais.com\)](https://elpais.com)
(Fecha de consulta: 20 de marzo de 2022).

²³ E.DELPOZO; “La aseguradora de CaixaBank crece cuatro veces más que su sector, con 8.523 millones en 2021”
Expansión – 19 enero 2022
[La aseguradora de CaixaBank crece cuatro veces más que su sector, con 8.523 millones en 2021 | Empresas \(expansion.com\)](https://expansion.com)
(Fecha de consulta: 20 de marzo de 2022).

- ²⁵ DAVID LEONOR; “El seguro español mantendrá en 2022 su «fuerte» rentabilidad”
INENSE – dic 2021
[El seguro español mantendrá en 2022 su "fuerte" rentabilidad — Inese](#)
(Fecha de consulta: 20 de marzo de 2022).
- ²⁶ A.GONZALO; “La banca cerrará cerca de 4.000 oficinas entre este año y el próximo”
Cincodías – 9 SET 2020
[La banca cerrará cerca de 4.000 oficinas entre este año y el próximo | Compañías | Cinco Días \(elpais.com\)](#)
(Fecha de consulta: 20 de marzo de 2022).
- ²⁷ J.ZULOAGA, O. GIMENEZ; “Sabadell culmina el cierre de un 20% de sus oficinas y prevé más en el futuro”
Elconfidencial- oct 2021
[Sabadell culmina el cierre de un 20% de sus oficinas y prevé más en el futuro \(elconfidencial.com\)](#)
(Fecha de consulta: 20 de marzo de 2022).
- ²⁸ REDACCIÓN; CaixaBank inicia el cierre de más de 800 oficinas tras la fusión
Cincodías – Set 2021
[CaixaBank inicia el cierre de más de 800 oficinas tras la fusión | Compañías | Cinco Días \(elpais.com\)](#)
(Fecha de consulta: 20 de marzo de 2022).
- ³⁰ REDACCIÓN; “El Covid ha acelerado en tres años la digitalización de la banca”
Cincodías – Jul 2020
[El Covid ha acelerado en tres años la digitalización de la banca | Compañías | Cinco Días \(elpais.com\)](#)
(Fecha de consulta: 20 de marzo de 2022).
- ³³ BRUNO DINIS, RUI NEVES; “CXO perspectives: A conversation on the future of bancassurance”
MCKINSEY.COM – Abril 2021
[The future of bancassurance in insurance and banking | McKinsey](#)
(Fecha de consulta: 21 de mayo de 2022).
- ³⁴ digital Innovation center escuela de nuevas tecnologías
[Digital Innovation Center - Formación para el sector Digital](#)
(Fecha de consulta: 5 de marzo de 2022).
- ³⁶ Seguro de Vida, % de clientes que dispone
: [El 58% de Españoles no tiene Seguro de Vida - MAPFRE](#)
MAPFRE-NOV 2021
(Fecha de consulta: 13 de marzo de 2022).
- ³⁷ AGENCIA EFE; “Las grandes compañías apuestan por el teletrabajo”

[Las grandes empresas apuestan por el teletrabajo como aliado ante la pandemia \(eleconomista.es\)](#)

El economista- ABRIL 2020

(Fecha de consulta: 6 de mayo de 2022).

³⁸ DENISSH LÓPEZ| “El teletrabajo vuelve por la sexta ola, pero sólo para las grandes empresas”

[El teletrabajo vuelve por la sexta ola, pero solo para las grandes empresas | Economía | Cinco Días \(elpais.com\)](#)

Cinco días – Enero 2022

(Fecha de consulta: 6 de mayo de 2022).

⁴¹MEENU JOSHI; “Advantages of Bancassurance for Customers, Banks, and Insurance Carriers”

[Advantages of Bancassurance for Customers, Banks & Insurance Carriers \(leadsquared.com\)](#)

Leadsquared - Marzo 2019

(Fecha de consulta: 20 de mayo de 2022).

⁴² A. GONZALO; “Confianza de los clientes con los bancos”

[Los clientes desconfían más de su banco tras el Covid por la subida de comisiones | Compañías | Cinco Días \(elpais.com\)](#)

– Cincodías – Abril2021

(Fecha de consulta: 30 de mayo de 2022).

⁴³ XAVIER GRAU; “El manual de las ‘malas prácticas’ de las aseguradoras en España”

[El manual de las ‘malas prácticas’ de las aseguradoras en España \(lavanguardia.com\)](#)

La VANGUARDIA – Jul 2020

(Fecha de consulta: 30 de mayo de 2022).

⁴⁴ XAVIER GRAU; “La pandemia obliga a revisar la letra pequeña y las exclusiones de pólizas de salud y vida”

: [La pandemia obliga a revisar la letra pequeña y las exclusiones de pólizas de salud y vida \(lavanguardia.com\)](#)

La VANGUARDIA – ABRIL2020

(Fecha de consulta: 30 de mayo de 2022).

⁴⁶ PIYAVIT THOGSA; “Se estanca el crecimiento de la economía mundial: hay que tomar mejores medidas políticas y financieras, y remar unidos”

[Se estanca el crecimiento de la economía mundial: hay que tomar mejores medidas políticas y financieras, y remar unidos | Noticias ONU](#)

Artículo de Noticias ONU - Enero 2022

(Fecha de consulta: 19 de mayo de 2022).

⁴⁷ REDACCIÓN “INFOLUNA; Las aseguradoras encuentran una excusa para congelar de nuevo los costes medios con los talleres de lunas”

[Las aseguradoras encuentran una excusa para congelar de nuevo los costes medios con los talleres de lunas | NOTICIAS DEL SECTOR DEL CRISTAL DEL AUTOMÓVIL \(infoluna.com\)](#)

INFOLUNA.COM – FEB 2022

(Fecha de consulta: 10 de abril de 2022).

⁴⁸ DANICA JOVIC; “Do Cold Calls Still Work? — 33 Cold Calling Statistics (2022)”

[33 Cold Calling Statistics — Do Cold Calls Still Work in 2022? \(smallbizgenius.net\)](#)

A Smallbizgenius Mayo 2022

(Fecha de consulta: 14 de mayo de 2022).

⁴⁹ SIMONEI KYRIAKOU; “Insurance cold-calls under the spotlight”

[Insurance cold-calls under the spotlight - FTAdviser.com](#)

Artículo Financiar Advisor -Nov 2022

(Fecha de consulta: 14 de mayo de 2022).

⁵⁰ GRAIG MCGROEW; “The Pros And Cons Of Cold Calling” -

[The Pros And Cons Of Cold Calling \(forbes.com\)](#)

Forbes - Mayo 2020

(Fecha de consulta: 30 de mayo de 2022).

⁵¹ REDACCIÓN; “La Bancaseguros debe invertir en plataformas digitales que permitan escuchar al cliente”

[La Bancaseguros debe invertir en plataformas digitales que permitan escuchar al cliente - Seguros News](#)

Fuente: Artículo en el Portal Seguro News, feb 2022

(Fecha de consulta: 3 de junio de 2022).

⁵² HANS HATCH; “Un cliente insatisfecho te puede generar cientos en redes sociales”

[Cliente insatisfecho te puede generar cientos en redes sociales \(soy.marketing\)](#)

soymarketing - Abril 2016

(Fecha de consulta: 3 de junio de 2022).

⁵³ DOUGLAS DA SILVA; “¿Por qué un cliente satisfecho es la mejor estrategia de negocio?”

[Un cliente satisfecho es la mejor estrategia de negocio \(zendesk.com.mx\)](#)

Zendesk.com - diciembre 2020,

(Fecha de consulta: 3 de junio de 2022).

⁵⁴ FERMAMDO OLIVA, MAURO FLORES; “La transformación de las compañías de seguros en la era digital”

Fuente: Mckinsey Insurance 360 report

[La transformación de las compañías de seguros en la era digital | Deloitte](#)

Deloitte.com – april 2018

(Fecha de consulta: 12 de junio de 2022).

⁵⁵TONIA FREYSOLDT; “How incumbents can adapt and save to remain competitive in the digital age”
[Evolving insurance cost structures | McKinsey](#)
McKinsey.com – abril 2018
(Fecha de consulta: 12 de junio de 2022).

⁵⁶BEATRIZ REDONDO; “¿Qué es la tasa de apertura?”
[¿Qué es la tasa de apertura? ¿Cuál es la tasa de apertura normal? - Glosario de Email de Mailjet](#)
Mailjet.com – Mayo 2018
(Fecha de consulta: 12 de junio de 2022).

⁵⁸GOMEZ MANUEL; “El BCE sube los tipos en 0,5 puntos, la mayor subida en 22 años”
[El BCE sube los tipos en 0,5 puntos, la mayor subida en 22 años | Economía | EL PAÍS \(elpais.com\)](#)
El País – Julio 2022
(Fecha de consulta: 25 de julio de 2022).

⁵⁹DEL POZO, E; “El seguro aporta el 56% del resultado de los bancos”
[El seguro aporta el 56% del resultado de los bancos | Banca \(expansion.com\)](#)
Expansión– Nov 21
(Fecha de consulta: 17 de noviembre 2021).

8.2. Informes

⁵ Estudio de FACUA sobre las peores compañías según los consumidores en 2021
[Endesa, elegida La Peor Empresa del Año 2021 por los consumidores \(facua.org\)](#)
[Banca, telecomunicaciones, sanidad y energía, lo más denunciado en FACUA en el primer semestre de 2021](#)
(Fecha de consulta: 15 de mayo de 2022).

⁷ Estudio de Digital Response
[Investigación sobre el uso y la percepción del Email Marketing en España 2022 | Servicios de Email Marketing. Agencia de Email Marketing \(digitalresponse.es\)](#)



estudio_email_marketing_2022.pdf

(Fecha de consulta: 9 de marzo de 2022).

⁸ Dossier de Movilidad post Covid de Greenpeace España
[Maquetado - Dossier Movilidad post-Covid \(greenpeace.org\)](#)



Análisis-de-la-movilidad-poscovid_compre

(Fecha de consulta: 6 de marzo de 2022).

- ¹⁴ Estudio Fundación Mapfre Oct 2021
[MAPFRE Economics Panorama Q4 2021 25.10.2021 \(fundacionmapfre.org\)](#)
(Fecha de consulta: 20 de marzo de 2022).
- ¹⁷ Informe Anual Mapfre 2018
[Informe España 2018 24.06.2019 \(mapfreglobalrisks.com\)](#)
(Fecha de consulta: 1 de marzo de 2022).
- ²⁴ Annual report Mckinsey “Creating value, finding focus: Global Insurance Report 2022”
[Creating value, finding focus: Global Insurance Report 2022 | McKinsey](#)
(Fecha de consulta: 10 de marzo de 2022).
- ²⁹ InsurTech Report (WITR) 2020
[World InsurTech Report](#)
(Fecha de consulta: 10 de marzo de 2022).
- ³¹ Unespa2020 “El seguro de vida. Quién lo adquiere en España” (2020)
[1.2.b.-El-seguro-de-vida-Quien-lo-adquiere-en-España-FINAL \(1\).pdf](#)

1.2.b.-El-seguro-de-vida-Quien-lo-adquiere
(Fecha de consulta: 10 de marzo de 2022).
- ³² Estudio ICEA: Anuario del sector asegurador 2020

ICEA-Anuario-del-sector-asegurador-Datos
(Fecha de consulta: 30 de marzo de 2022).
- ³⁵ Estudio de Combinación de seguros de vida con hipotecas
[1.2.d.-El-seguro-de-vida-y-las-hipotecas-FINAL.pdf](#)
[UNESPA 2021](#)
(Fecha de consulta: 30 de marzo de 2022).
- ³⁹ Estudio e-marketer
[Worldwide ecommerce will approach \\$5 trillion this year - Insider Intelligence Trends, Forecasts & Statistics \(emarketer.com\)](#)
(Fecha de consulta: 5 de marzo de 2022).
- ⁴⁰ Estudio de IAB asociación de publicidad y márketing digital
Estudio Anual de eCommerce 2020
[Presentación Online del Estudio Anual de eCommerce 2020 | IAB Spain](#)
(Fecha de consulta: 5 de abril de 2022).
- ⁴⁵ Informe DGS sector asegurador 2020

[www.dgsfp.mineco.es/es/Publicaciones/DocumentosPublicaciones/Informe del Sector 2020.pdf](http://www.dgsfp.mineco.es/es/Publicaciones/DocumentosPublicaciones/Informe_del_Sector_2020.pdf)

(Fecha de consulta: 15 de marzo de 2022).

⁵⁷ Unespa “Memoria Social del Seguro 2021 (2022)”



Memoria-Social-del-Seguro-2021-FINAL-F

[Informes 2022 - Unespa : Unespa](#)

(Fecha de consulta: 20 de julio de 2022).

8.3. Fuentes Oficiales

¹⁸ Nota de prensa INE 28 de febrero 2022

[Nota de prensa INE](#)

¹⁹ índice del precio al consumo

Inflación FEB 2022

[INEbase / Nivel y condiciones de vida \(IPC\) / Índices de precios de consumo y vivienda / Índice de precios de consumo / Últimos datos](#)

https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?cid=1254736176802&menu=ultiDatos&idp=1254735976607&c=Estadistica_C

(Fecha de consulta: 29 de marzo de 2022). Actualizado a 25/07/2022

²¹ El contexto económico tras el inicio de la invasión de Ucrania y la respuesta de política económica: Análisis impactos económicos situación en Ucrania por parte del Banco de España Marzo 2022

(Banco de España) BDE

[El contexto económico tras el inicio de la invasión de Ucrania y la respuesta de política económica \(bde.es\)](#)

(Fecha de consulta: 01 de abril de 2022).

³⁴ BOE| Ley 29/2009, de 30 de diciembre, por la que se modifica el régimen legal de la competencia desleal y de la publicidad para la mejora de la protección de los consumidores y usuarios

[Disposición 21162 del BOE núm. 315 de 2009](#)

(Fecha de consulta: 12 de junio de 2022).

Xavier Erència Esteve

Nacido en Barcelona en 1987

Licenciado en Ingeniería Técnica Superior de Ingeniería Industrial de Barcelona por la ETSEIB.

Inicié mi carrera profesional como consultor de Business Intelligence donde trabajé en varios sectores como gran consumo, pharma, financiero en Accenture colaborando con diferentes entidades a nivel nacional e internacional (Velux, Coop, SabMiller, Laboratoris Esteve, Servihabitat), Enel, Endesa...) posteriormente deje la consultoría tecnológica para pasar a la consultoría de negocio o estrategia y me sumé al proyecto de Minsait en concreto al sector energético, donde trabajé en compañías como Endesa y Enel principalmente entre Barcelona y Madrid.

En 2018 me incorporé a Sabadell Zurich como Director de Retención bajo el paraguas del área comercial y a finales de 2020 asumí el cargo de Director de Desarrollo de Negocio, Productos y Procesos (el cual ostento en la actualidad), bajo el área de CINSO.

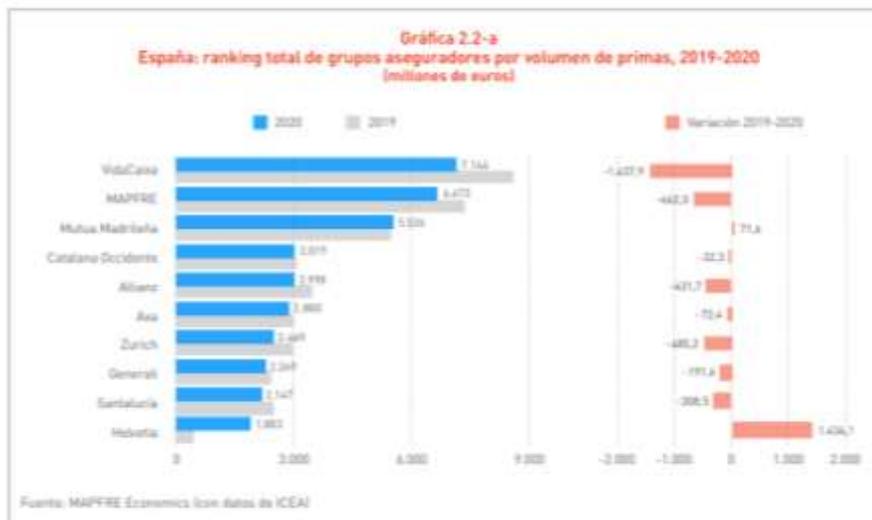
Anexos

A. Composición del sector Bancoasegurador en España

A.1 Radiografía del sector Bancoasegurador en España

A cierre de 2020, existen 216 compañías aseguradoras inscritas en la DGS (203 de las cuales, operativas). De ellas, 34 están vinculadas a entidades o grupos bancarios.

Gráfico 50. Magnitudes del mercado asegurador español



Fuente: [MAPFRE Economics Panorama Q4 2021_25.10.2021 \(fundacionmapfre.org\)](https://www.fundacionmapfre.org/)

El sector Bancoasegurador presenta una predilección hacia el negocio de Vida, pero cabe destacar que la mayoría de las compañías han apostado por diversificar y siguen creciendo en volumen e importancia en los ramos de no Vida.

Estas 34 entidades Bancoaseguradoras concentran en torno al 50% del negocio asegurador en España.

Gráfico 51. Magnitudes del mercado Bancoasegurador

	Compañías inscritas	Balanco	Posiciones Técnicas	Primas Invergadas	Patrimonio Neto	Resultado (B Neto)	ROE	Resultado Técnico Vida	Resultado Técnico No Vida
Total	34	194.968	138.243	22.649	16.865	2.928	18,2%	1.776	1.276
De las que:									
Vida	20	169.871	121.249	18.331	12.373	2.311	17,8%	1.408	964
No vida	14	25.097	16.993	4.318	4.492	617	19,4%	-26	311
Total Sector	217	362.138	244.999	57.885	49.298	8.535	11,2%	2.068	3.588
% vinculadas a bancos	16%	91,1%	93,2%	30,0%	32,8%	82,8%		86,0%	31,8%

Fuente: Informe Fundsociety [Radiografía actualizada del negocio de Bancaseguros en España 2020 \(fundsociety.com\)](https://www.fundsociety.com/)

Cabe destacar que el canal Bancaseguros es el canal dominante de la distribución del seguro de Vida (tanto en su modalidad de ahorro como de riesgo). Este canal copa entre un 65% y un 75% del negocio asegurador del ramo.

En el caso del ramo de Vida, la mitad de los grupos bancarios apuestan por la explotación autónoma del negocio asegurador entre ellos los líderes: Caixa-bank, Santander, BBVA y Banc Sabadell.

Las aseguradoras bancarias que operaron en el negocio de no Vida generaron unos 700 millones de euros, de los que algo más del 60% contribuyeron al margen de los bancos accionistas.

A.2. Radiografía del ramo de Vida en España

Como se ha comentado al inicio en el apartado de objetivos, el análisis de esta tesis se enfocará en particular en el ramo de Vida.

A continuación, se comparte una visión sobre el ramo de Vida en España y su concentración en función de la cuota de mercado de las entidades aseguradoras por volumen de provisiones técnicas y primas.

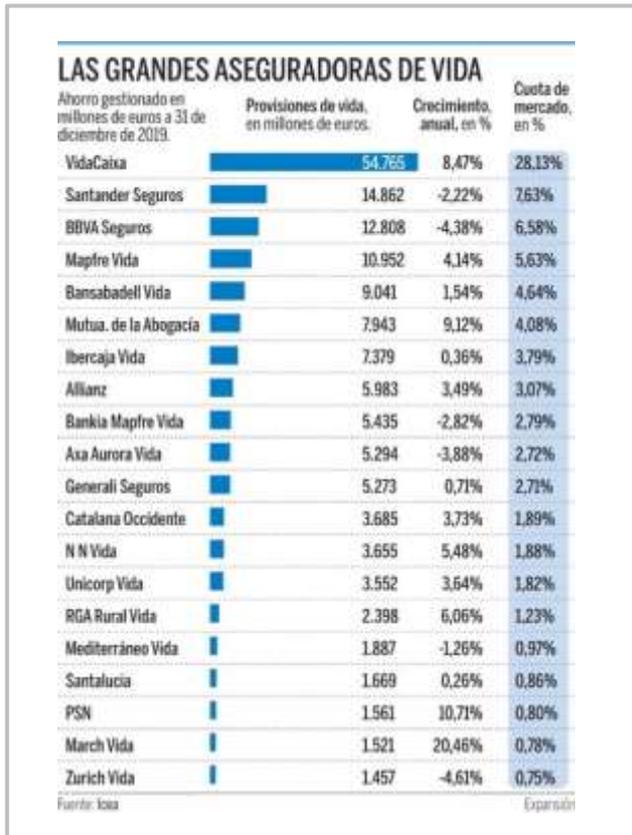
También se reflexiona sobre la penetración de este seguro en la sociedad y la percepción de utilidad/necesidad de éste, sobre el modelo de venta y sobre los canales por los que se distribuye.

Revisando el informe anual de ICEA, una de las conclusiones que se extrae es que el mercado se encuentra muy concentrado en pocos players.

- Las cinco primeras entidades aseguradoras abarcan un 52,6% de la cuota de mercado
- Solamente las tres primeras entidades aseguradoras copan un 42,3%.

Además, de estas 5-10 principales entidades que copan el mercado de Vida, las que tienen mayor cuota de mercado son en su mayoría son Bancaseguradoras y eso tiene sus implicaciones.

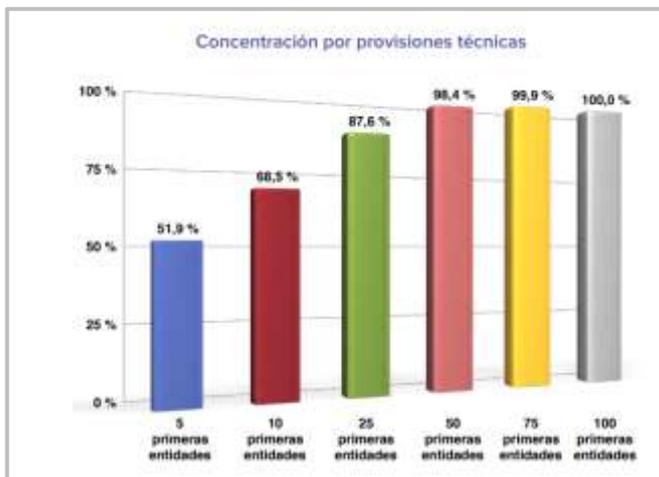
Gráfico 52. Principales Players Bancoaseguradores - ramo Vida



Fuente: Anuario del sector asegurador 2020; ICEA ³²

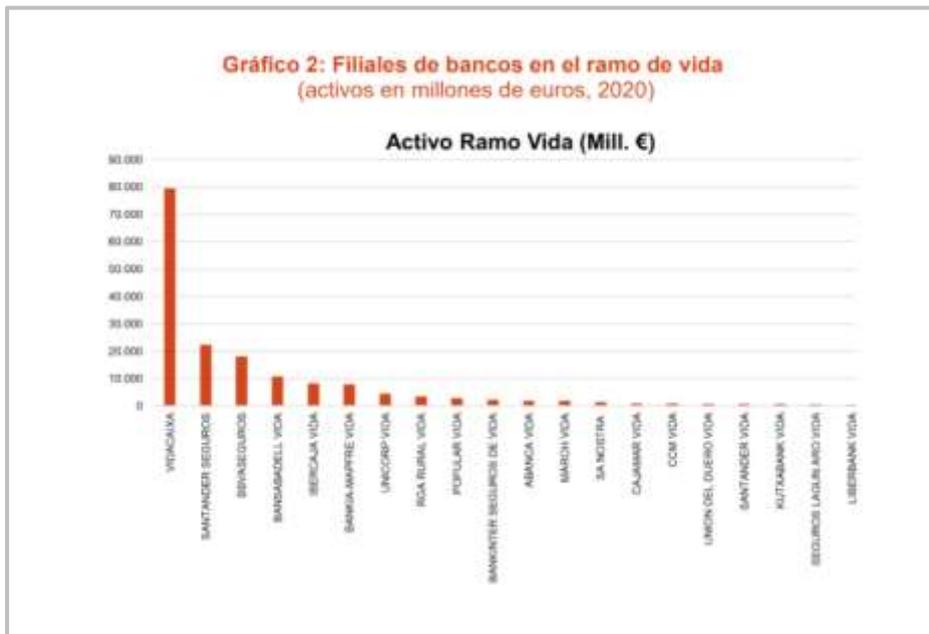
Teniendo en cuenta el informe de la DGS la concentración a nivel de provisiones técnicas indica lo mismo que en cuota de mercado, existe un mercado muy concentrado.

Gráfico 53. Principales Players Bancoaseguradores - ramo Vida



Fuente: Informe DGS 2020 ⁴⁵ [Informe del Sector 2020.pdf \(mineco.es\)](https://www.mineco.es/informacion-publica/seguros/Informe%20del%20Sector%202020.pdf)

Gráfico 54. Principales Players Bancoaseguradores - ramo Vida

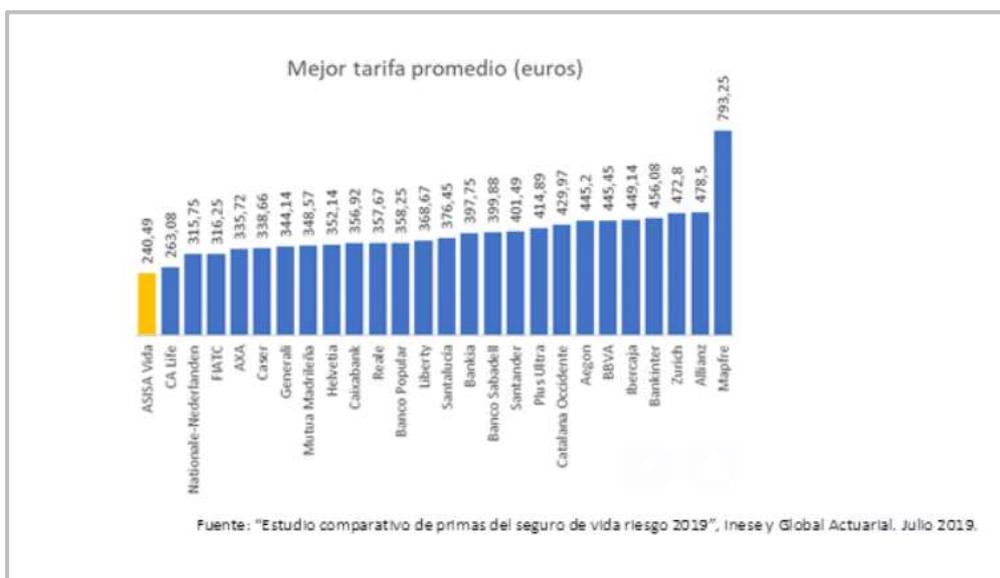


Fuente: Informe Fundsociety [Radiografía actualizada del negocio de bancaseguro en España 2020 \(fundsociety.com\)](https://www.fundsociety.com)

Más adelante se comentarán las características del cliente Bancoasegurador, pero en el caso concreto de Vida existe una particularidad muy destacable y que va muy vinculada al siguiente punto:

- Como se observa en el gráfico 55, las entidades que ofrecen los seguros más económicos no coinciden con las compañías con más primas y mayor cuota de mercado en Vida.

Gráfico 55. Principales Players Bancoaseguradores - ramo Vida



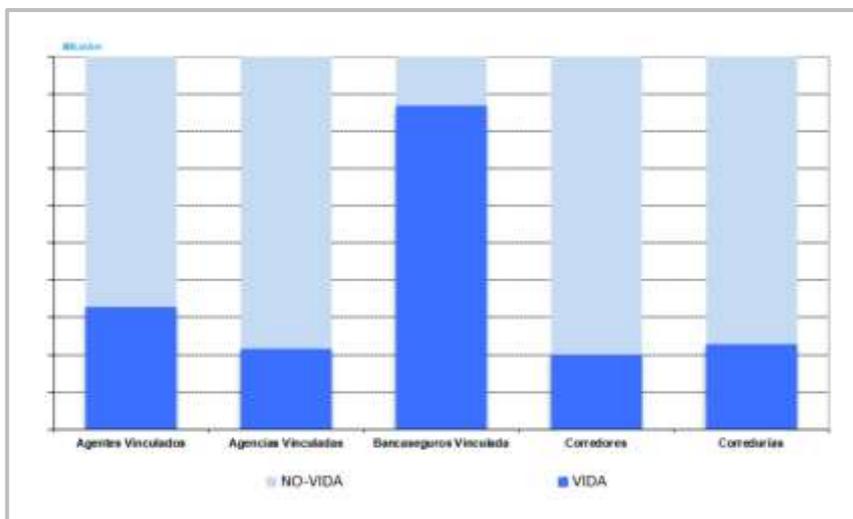
Fuente: Inese Julio 2019

De ello, se puede pensar que para el ramo de Vida el precio no es el factor más determinante o al menos no lo es tanto como en otros ramos a la hora de contratar.

Posteriormente, en el apartado de identificar los GAPs entre la visión de los clientes y de la Bancaseguros, se analizará este punto.

Por otro lado, el canal de venta del seguro de Vida también influye mucho. Como hemos visto las entidades con mayor cuota de mercado son bancaseguradoras y, por consiguiente, el canal con más volumen de ventas es el Bancoasegurador.

Gráfico 56. Principales Players Bancoaseguradores - ramo Vida



Fuente: [Tendencias201807CanalesDeVentaDeSegurosEspañalInvestigacionBSLatAm5.png \(738x441\)](#)

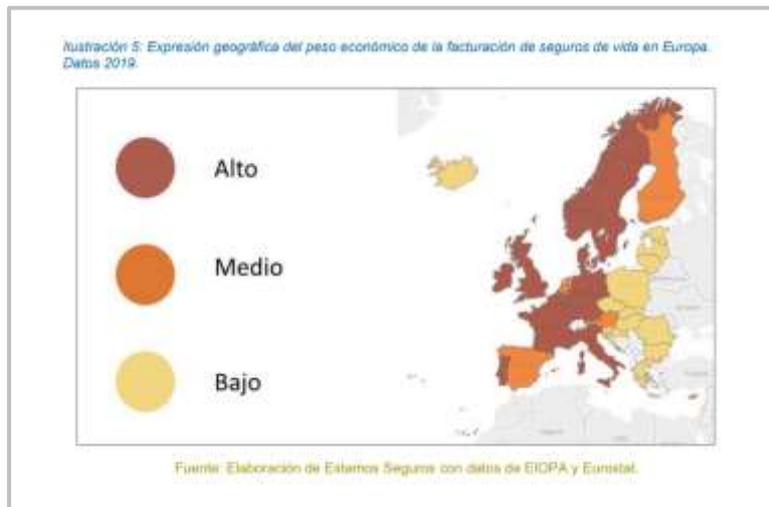
A pesar de estos datos, antes de sacar conclusiones, vale la pena seguir desgranando las particularidades del ramo de Vida en España.

La penetración del seguro de vida en la sociedad española es destacable. Según las encuestas realizadas por diversas compañías del sector, aproximadamente entre 42%- 45% de la población en España dispone de un seguro de vida.

Fuente: Economista y Mapfre³⁶ [El 50% de los españoles cuenta con un seguro de vida \(economista.es\)](#) / [El 58% de Españoles no tiene Seguro de Vida - MAPFRE](#)

Pero aún muy lejos de las cifras de países punteros de Europa. Las densidades más elevadas para los seguros de Vida, se observan en Reino Unido, Francia y países escandinavos (multiplicando x4 las cifras de España).

Gráfico 57. Principales Players Bancoaseguradores - ramo Vida



Fuente: [Acta \(unespa.es\)](http://Acta.unespa.es)

Esta distancia en facturación y penetración se puede explicar por el hecho de que hay muchos clientes que no consideran el seguro de Vida como una necesidad primordial.

Citando textualmente el estudio de Mapfre mencionado anteriormente:

“Los españoles, según esta encuesta, no valoran como prioritario contar con un **seguro de vida y protección familiar** por lo que las tasas de contratación están muy por debajo de la media europea. Así mismo el volumen de la prima per cápita de este tipo de póliza también se encuentra entre los más bajos de Europa, la media española no supera los 900 euros, mientras que en los Países Bajos ronda los 3.000, por ejemplo.

Por su parte, la población española que sí cuenta con un seguro de vida –poco más del 40 por ciento del total de españoles- no le dan demasiada importancia al mismo, ni a sus coberturas ni condiciones; así como, cantidades aseguradas o forma de cobrar el seguro por parte de sus familiares.

Estas conclusiones se deducen, según los expertos, de los datos de la encuesta que precisan que, en España, los titulares de los seguros de vida en su mayoría no saben especificar la cuantía que pagan por el mismo, las principales coberturas que tienen incluidas en su póliza y ni siquiera en muchos casos, el nombre de la entidad aseguradora con la que tienen contratado este tipo de seguro.”

De esto estudio se extraen dos puntos interesantes para comentar:

- **No existe una percepción de necesidad generalizada del producto por parte de los clientes** → Por lo que hay recorrido para su puesta en valor tanto a nivel de coberturas como de importes de protección. Éste es un aspecto que incrementa el reto de la relevancia ante los clientes, puesto que primero necesitamos concienciar para que afloren las necesidades
- **Hay oportunidad de crecimiento**, existe mercado para crecer cogiendo de referencia a los líderes europeos, pero hay que cambiar la percepción de los clientes.

En este producto en concreto, la comunicación a clientes siempre ha sido un punto conflictivo. Como se ha compartido anteriormente, la mayoría del mercado de Vida está copado por pocas compañías y principalmente bancaseguradoras.

Esta idiosincrasia tiene su explicación: el modelo de venta Bancoasegurador en algunos casos puede estar demasiado enfocado a la venta, y en muchos casos venta combinada.

Este tipo de venta a veces tiene la desventaja que no se centra tanto en la explicación detallada del producto asegurador y la puesta en valor de este frente a la necesidad potencial del cliente. Por lo que el hecho que los clientes perciban que no conocen suficiente el producto contratado, es plausible.

Más adelante, se reflexionará sobre el modelo de venta Bancoasegurador si es adecuado y sigue siendo válido, así como de este GAP de percepción de necesidad del seguro de Vida. Para ilustrar esta disyuntiva, se pueden mostrar datos que den una idea del grado de desconocimiento o de sentimiento de contratación obligada o “disengagement” con el seguro que tienen los clientes.

Las compañías son conscientes de este tipo de venta y es por eso que históricamente ha existido reticencia a impactar a los clientes con comunicaciones proactivas en el producto de vida (particularmente en producto el anual renovable) por miedo a un efecto despertar que potencie la caída de cartera.

Por el contrario, como se ve en las encuestas que se han citado de referencia, uno de los principales motivos por el que los clientes no consideran necesario el seguro (antes e incluso después de haber contratado el seguro de vida) es que no conocen lo suficiente de qué y cómo les protege.

Lo que parece claro es que hay un GAP a analizar en este punto sobre la percepción de los clientes de no necesidad de un producto y el volumen de ventas que tiene. El efecto contrario sucede con las alarmas. Hay muchas más alarmas de las que se estimarían necesarias para el nivel de crimen de allanamiento de moradas y robos que tenemos en España.

Actualmente existen varias compañías que han realizado pilotos en los que concluyen que impactar al cliente de Vida no les afecta negativamente en caída de cartera. El punto clave es cuándo y con qué información impactar a dichos clientes.

La venta del producto de Vida

La venta puramente por necesidad del seguro de Vida en España es baja (ya se ha comentado en apartados anteriores que en el norte de Europa este producto es mucho más valorado por los clientes por un tema de madurez del mercado). Buena parte de las ventas del sector son combinadas con otros productos bancarios pero el cliente no percibe la necesidad del seguro.

Como hemos comentado, hay mucho recorrido de mejora en la calidad de la venta y la explicación de los motivos por los que muchos clientes podrían tener interés real y necesidad de protección como para adquirir un seguro de Vida. Y

éste es uno de los principales motivos por los que los consumidores no le ven la utilidad, la falta de puesta en valor; ya que en general el producto se termina vendiendo igual, independientemente de ser bien o mal explicado.

Pero la realidad, es que muchos de los tomadores que lo contratan, incluso una vez contratado, siguen sin verle la necesidad al producto. Ésta es la situación a nivel cliente.

Por el contrario, el sector ve claramente que es un producto necesario para proteger a sus clientes y apuestan por seguir vendiéndolo (márgenes económicos del producto de lado, ya que es bien sabido que es un producto con muy buen Combined ratio).

A modo de ejemplo, es oportuno compartir este texto procedente del informe de UNESPA de 2020, donde se hace un alegato a favor de combinar las hipotecas con el seguro de Vida en base a que cuando hay una necesidad como una hipoteca, por parte de los clientes se genera la necesidad adicional del seguro para cubrir los posibles percances ³⁵.

“Constituir un préstamo hipotecario supone, habitualmente, la mayor operación de endeudamiento que adquiere una persona en toda su vida. Los españoles, mayoritariamente, apalancan la adquisición de su vivienda mediante un crédito que tiene como garantía principal el propio inmueble adquirido. El préstamo hipotecario, las más de las veces, es pieza fundamental de un diseño vital que abarca varias décadas y del que pueden formar parte la vida en pareja, la maternidad y la paternidad. Ese diseño vital se basa en la expectativa de que la unidad familiar va a ser capaz de generar los suficientes ingresos como para sufragar los gastos corrientes de su día a día, incluidos los ligados a la satisfacción del préstamo

Los seguros ligados a hipotecas están ahí para solventar el quebranto patrimonial inesperado generado por un fallecimiento o una invalidez que trunque este esquema. El seguro de vida, en este entorno, asume el desembolso, a menudo total, de las cuotas pendientes del préstamo en el caso de que la persona inicialmente responsabilizada de dicho pago fallezca o quede inválida. Permite, por lo tanto, la amortización del capital pendiente. Se protege así el patrimonio de la persona y, eventualmente, de la unidad familiar, impidiendo que se vea gravemente lesionado por la necesidad de hacer frente a las necesidades del préstamo. Más aún, en muchas ocasiones se está protegiendo la propia posesión de la propia vivienda, evitando con la devolución de la deuda que ésta deje de ser propiedad de quienes la adquirieron mediante la constitución del préstamo.”

B. Deep dive Clientes

B.1. Identificación de los clientes con las entidades Bancoseguradoras

De todos modos, un problema adicional para las entidades es que los clientes no se sienten identificados con las compañías ni aseguradoras ni Bancoseguradoras. No han desarrollado un sentimiento de pertenencia hacia su compañía. Anteriormente los clientes se sentían incluso orgullosos, tenían un sentimiento de pertenencia a ciertas entidades.

La situación del mercado actual que ha planteado muchas fusiones y adquisiciones, cierre de oficinas y cambio de sedes ha conllevado una creación de grandes conglomerados empresariales que, vía optimización de costes y económicas de escala, maximizan los beneficios.

Por contra, esta estrategia también ha conllevado la pérdida de esa conexión con los clientes.

Gráfico 58. Fusiones y cambios de sede en banca



Fuente: El País | Oct 2017 [El consejo del Sabadell aprueba el cambio de sede a Alicante](#) | Economía | EL PAÍS ([elpais.com](#))

Este modelo de crecimiento basado en adquisiciones y reducción de costes puede topar con acciones regulatorias para proteger los clientes. Ya hay alguna corriente que pone en duda que el actual modelo de vinculación Bancoasegurador sea justo y claro para y con los clientes.

Gráfico 59. Condenas judiciales en bancaseguradoras



Fuente: [Ratificada una condena al Sabadell por vincular una hipoteca a un seguro \(elperiodico.com\)](https://www.elperiodico.com) / [Una sentencia anula el seguro de vida de 20 años vinculado a una hipoteca \(eleconomista.es\)](https://www.eleconomista.es)

Gráfico 60. Proyecto de ley que regula la atención al cliente



Fuente: [Los bancos deberán atender de forma personal a los clientes las 24 horas | Compañías | Cinco Días \(elpais.com\)](https://www.elpais.com)

La pandemia ha venido a recordar a todos que tanto los bancos como las aseguradoras prestan un servicio de carácter esencial a la ciudadanía. La relevancia latente ha aumentado, pero las expectativas también.

El objetivo de las compañías de cara a los próximos años deberá ser plantear modelos comerciales, de comunicación y de relación con el cliente que incrementen este sentimiento de pertenencia.

Actualmente existen muchas posibilidades para enfocar esa relación con el cliente para intentar crear ese vínculo emocional; es decir fidelizarlo.

En esa línea muchos bancos han apostado por asignar un gestor personal, una persona de contacto para los clientes. A pesar de que la relación no sea siempre presencial (puede ser online) los clientes disponen de una persona a quién recurrir en caso de necesidad.

Gráfico 61. Personalización en la atención al cliente



Fuente: [Tener un gestor personal en el banco ya no es solo cosa de ricos \(lavanguardia.com\)](http://lavanguardia.com)

Por último, queda una reflexión interesante a plantear. ¿El sector Bancaseguros busca el momento más adecuado para captar un cliente? Es decir, ¿personaliza la oferta en el momento preciso o simplemente dispara ofertas en función de targets y segmentos a volumen?

B.2. Tipología de clientes de seguros de vida en Bancaseguros

A continuación, se analizarán el tipo de clientes que potencialmente pueden tener interés en el ramo de Vida para Bancaseguros, con el objetivo de comprender cuál es el target de este producto y sus motivaciones, para analizar si las interacciones que se le proponen son adecuadas.

Primeramente, hay que tener en cuenta la percepción de los clientes sobre el seguro de Vida. Esta cita de Truman Capote es curiosa pero realista:

- El estado de ánimo del hombre que firma un seguro de vida es semejante al del que firma su testamento: por fuerza piensa en la muerte. – **Truman Capote**

Justamente ésta se considera una de las limitaciones de los países mediterráneos que explica la diferencia de penetración del seguro de Vida con los países

del norte de Europa: todavía existe cierto tabú en pensar y hablar de la posibilidad de morir.

En el ramo asegurador y en concreto para el ramo de Vida, la diferenciación en base a producto es compleja. La mayoría de las compañías ofrecen o pueden ofrecer productos relativamente similares. El precio como ya hemos comentado no es un factor tan diferencial como en otros ramos. Si a eso añadimos que las comisiones que se pagan a mediadores son relativamente similares, en el mercado no quedan demasiadas palancas para mejorar las rentabilidades de las compañías y proponer ofertas diferenciales a los clientes.

Por lo tanto, el control técnico de la entrada de nuevo negocio a través de una excelente suscripción de riesgos y el control de siniestralidad son las principales palancas para mejorar los resultados de ratios combinados de las compañías.

Por supuesto los gastos internos de compañía también se deben controlar, pero es complicado en ciertos casos realizar grandes mejoras u optimizaciones en este ámbito.

Por todo ello, es clave conocer exhaustivamente el cliente para poder captar a clientes que posteriormente sean rentables y realizar esta excelente suscripción de riesgos. La definición de los impactos a realizar debe ir muy de la mano a la definición de perfiles y segmentos de estos clientes potencialmente rentables.

***Nota:** para este apartado se ha revisado el Informe de UNESPA ³¹ sobre el seguro de vida. Quién lo adquiere en España (2020)*

En esto punto las compañías bancaseguradoras tienen una ventaja competitiva respecto las aseguradoras tradicionales, pero es un tema que se tratará más adelante.

En este apartado vamos a desgranar el perfil estándar de los clientes que adquieren productos de Vida riesgo.

Como se desprende de los gráficos siguientes:

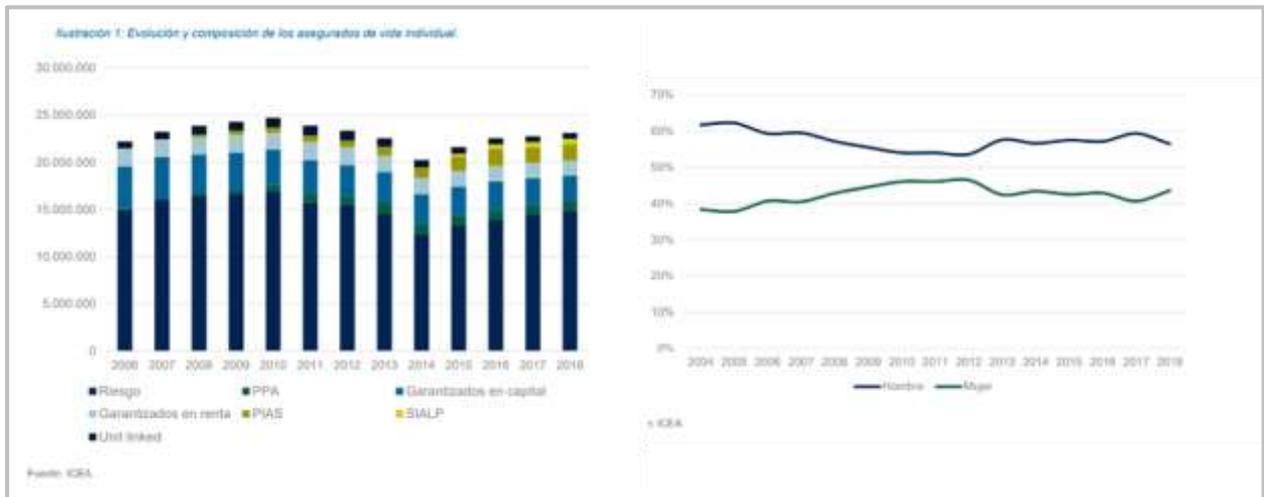
- El producto de Vida que más se adquiere es el producto de **Vida Riesgo**.
- La distribución por sexos de los clientes es **60% hombres – 40% mujeres**, aproximadamente
- El **segmento con mayor peso es el de casado** con un 43,6% del total. Sigue siendo el más significativo, pero la tendencia es a la baja con un crecimiento de Soltero + otros.
- A nivel de **edad, el rango que más relevancia tiene es el de personas entre 35 y 44 años** en el momento de la compra.

1. Si ampliamos el rango de 35 a 54 se explican el 50% de los compradores de Vida.

2. Hay que destacar también que en relación con el porcentaje de población que representan, el tramo de 25 a 35 años tiene un peso dentro de los compradores totales que está por encima de su peso relativo sobre la población total

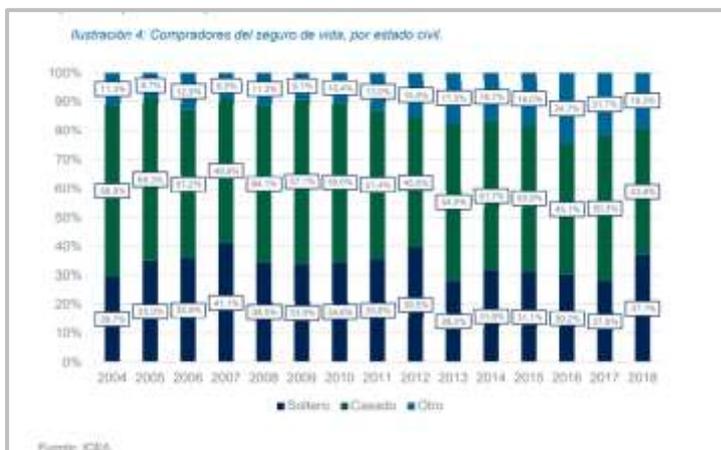
- El **60% de los compradores de seguro de vida son trabajadores por cuenta ajena**, con una proporción mayor de los que tienen titulación.
- El colectivo que más ha reducido la contratación de seguros de vida es el de autónomos y comerciantes.
- Porcentualmente, las **provincias más pobladas no están entre las que más seguros de vida contratan**.

Gráfico 62. Composición de los asegurados en función de producto en Vida individual



Fuente: Anuario del sector asegurador 2020; ICEA ³²

Gráfico 63. Evolución de la composición según estado civil en un seguro de Vida individual



Fuente: Anuario del sector asegurador 2020; ICEA ³²

Gráfico 64. Distribución de los compradores de vida por edad

Tabla 1: Distribución de los compradores del seguro de vida por edad, y de la población general¹.

	Compradores seguro de vida	Población
Menos de 25 años	4,7%	8,3%
25 a 34 años	16,8%	13,9%
35 a 44 años	28,7%	19,5%
45 a 54 años	25,8%	19,3%
55 a 64 años	14,8%	15,6%
65 o más años	9,1%	23,5%

Fuente: ICEA e Instituto Nacional de Estadística.

Fuente: Anuario del sector asegurador 2020; ICEA ³²

Gráfico 65. Distribución de los compradores de vida por profesión

Tabla 2: Clientes del seguro de vida, según su profesión.

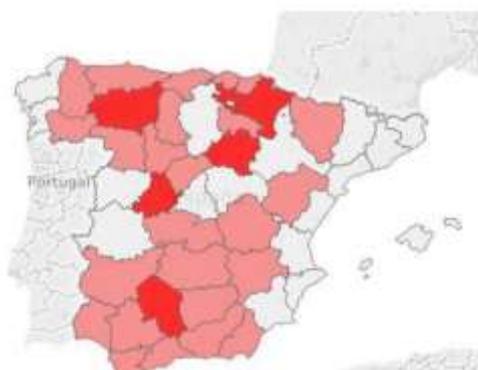
	Autónomos y comerciantes	Empresarios	Profesionales liberales	Agricultores y ganaderos	Directivos y mandos intermedios	Empleados con titulación	Empleados sin titulación	Tareas del hogar	Jubilados y pensionistas
2004	22,2%	4,4%	8,0%	2,0%	6,8%	12,8%	30,4%	9,4%	2,6%
2005	13,4%	4,3%	3,6%	2,6%	9,2%	13,9%	18,2%	6,3%	7,6%
2006	14,6%	3,5%	7,4%	3,1%	7,1%	15,6%	30,1%	7,5%	5,9%
2007	10,9%	4,5%	7,0%	3,4%	7,3%	11,9%	39,7%	6,0%	6,4%
2008	11,6%	4,9%	8,2%	3,6%	7,5%	13,6%	30,8%	5,5%	6,3%
2009	8,7%	2,2%	7,8%	4,9%	10,4%	14,1%	32,7%	6,4%	10,3%
2010	9,6%	2,5%	6,8%	7,2%	9,3%	16,1%	30,4%	6,1%	8,0%
2011	8,7%	3,7%	6,0%	5,2%	8,7%	16,6%	31,4%	7,8%	7,5%
2012	5,2%	2,6%	8,2%	3,2%	5,1%	12,2%	45,1%	5,7%	11,7%
2013	8,8%	1,7%	8,8%	3,7%	6,3%	17,2%	29,5%	4,3%	18,7%
2014	10,3%	2,3%	10,4%	5,2%	7,2%	19,3%	27,8%	6,7%	10,0%
2015	5,6%	1,8%	15,1%	3,9%	3,8%	26,2%	24,5%	6,3%	6,9%
2016	7,1%	1,7%	11,4%	2,9%	3,2%	25,4%	31,2%	4,9%	4,2%
2017	7,0%	1,6%	6,4%	3,2%	3,2%	31,2%	25,6%	4,3%	6,4%
2018	4,1%	1,1%	6,3%	3,4%	3,7%	37,2%	23,6%	3,5%	5,7%

Fuente: ICEA.

Fuente: Anuario del sector asegurador 2020; ICEA ³²

Gráfico 66. Distribución de los compradores de seguros de vida por distribución geográfica

Ilustración 5: Expresión geográfica de las diferencias en la proclividad de adquisición de seguro de vida en España.



Fuente: Anuario del sector asegurador 2020; ICEA ³²

Especialmente en el caso de Vida, es oportuno analizar las diferencias entre los clientes en función del motivo por el que han contratado el seguro.

En España, poco más del 25% de los seguros de Vida son producto de una venta libre y, por lo tanto, no dependen de ningún tipo de hipoteca o producto financiero³⁵.

A esto se le suma que en España no existe aún la misma percepción de necesidad del seguro de vida que en otros países principalmente en el norte de Europa, donde la percepción de necesidad de este seguro es mucho mayor. (datos del estudio de seguros de vida para España 2020, sólo el 11,8 por ciento de los consultados contempla el seguro de vida como una medida de protección familia³⁵)

En resumen, se podrían clasificar los clientes que disponen de seguro de vida (en función de uno de estos dos motivos) en dos grupos:

1. Los que han adquirido otros productos bancarios (prestamos, hipotecas, tarjetas) y en ese momento les han vendido combinado el seguro de vida.
2. Los que los han adquirido por un motivo de planificación familiar, necesidad que va más allá de la protección frente al pago de una deuda real.

Si se tomaran como referencia los datos del estudio de Mapfre, sería un 88% combinado vs 12% libre. Éste dato relacionado con la combinación es muy difícil de contrastar y determinar, puesto que es probable que un porcentaje de clientes que contrataron el seguro de vida con algún producto bancario también le vieran la necesidad de planificación familiar. Combinado no implica innecesario.

De todos modos, sí que sirve como dato significativo para reflexionar sobre la tipología de clientes que tenemos en Vida y el encaje del modelo de venta del seguro de Vida en Bancaseguros.

Conclusiones del apartado tipología de clientes de seguros de vida

Parece que, en el producto de Vida particularmente, los clientes de las compañías de Bancaseguros se encuentran con un producto que han adquirido sin un grado de convencimiento elevado sobre su necesidad. La necesidad existe y vender de forma combinada es una buena opción para los clientes, el punto de mejora se basa en la profundidad con que se explican los productos aseguradores.

Muchas compañías que operan en el ramo de Vida (al igual que el global del sector Bancaseguros como ya hemos comentado) aún tienen el reto de comunicar y convencer a los clientes las bondades del producto. Los clientes no son realmente conscientes de todas las coberturas que han contratado, por lo que **conseguir ofertar el producto adecuado y en el momento preciso para cada segmento de clientes sigue siendo un objetivo por cumplir.**

En el apartado de conclusiones se propondrán opciones para abordar este objetivo.

B.3. Expectativas cliente: ejemplos de buenas prácticas

Ejemplo de Eficiencia: Minimización de datos a aportar por parte del cliente

Un ejemplo de integración de datos podría ser el que realizan compañías como Amazon, Meta con Facebook o Instagram, Google son compañías punteras en la integración de datos. Todo el mundo a día de hoy sabe que dichas compañías disponen de un montón de información de sus clientes, ya sea a través de los datos que proporciona el mismo cliente a través de sus búsquedas o fotografías colgadas en RRSS, ya sea por la escucha proactiva que ejercen a través de los móviles o aplicaciones como Alexa o Google Home.

En estos casos los insights obtenidos directa o indirectamente de los clientes, son tratados de forma muy ágil y se convierten en ofertas comerciales “push” en las mismas aplicaciones. Si Alexa oye algo relacionado con un embarazo o se realiza una búsqueda de este estilo, en cuestión de minutos todos los timeline y anuncios patrocinados van en esa línea.

Esto sería un claro ejemplo de eficiencia a la hora de tratar los datos, para realizar ofertas comerciales personalizadas. Lo que hacen estas empresas es aprovechar su ventaja competitiva (invadiendo un poco la privacidad del consumidor, de forma aceptada por éste ya que si quiere usar dichas apps no le queda alternativa).

Otro ejemplo de eficiencia minimizando los datos podrían ser las empresas como Zara o Mango. Su integración omnicanal es bastante aceptable. Es posible para los clientes comprar online y pueden ir a la tienda devolver el pedido, modificarlo y/o cambiarlo por otro sin aportar datos adicionales, ya que en sus CRM consta toda la trazabilidad del cliente. Esto debería ser la práctica habitual en cualquier sector, pero no siempre sucede.

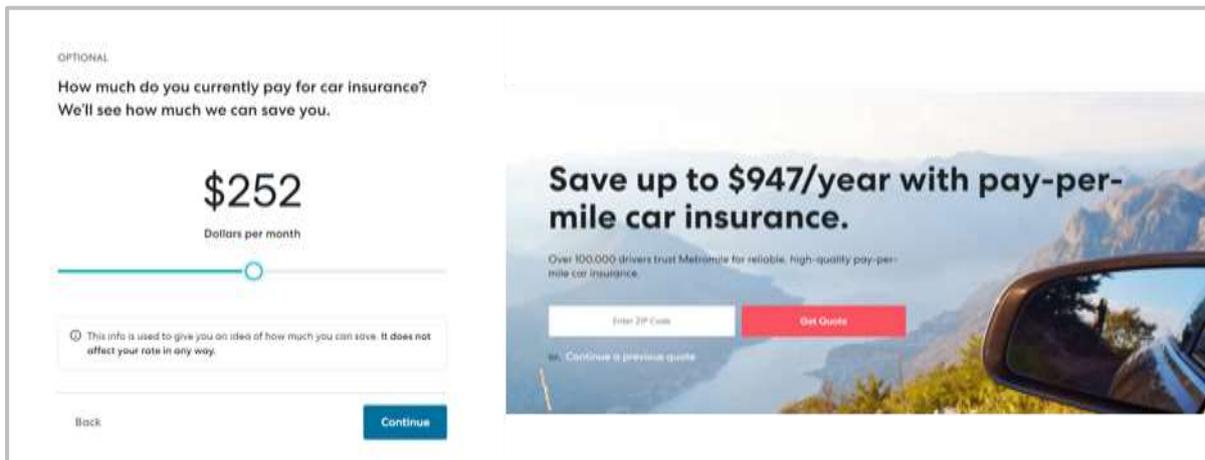
Ejemplo de Simplicidad

Un ejemplo de la apuesta por la simplicidad operativa sería BBVA. Su App es un referente a nivel bancario por su fácil uso.

A nivel Bancoasegurador aún queda mucho recorrido ya que la mayoría de los procesos están aún poco automatizados. En ese sentido ya hay aseguradoras que han dado pasos para modernizar sus operativas apostando por soluciones ágiles y simples.

Ejemplos de estos podrían ser Lemonade o Metromile en Estados Unidos, que proponen procesos que en 3 minutos te dan una oferta y permitan contratar digitalmente.

Gráfico 67. Metromile, contratación online seguro de auto



Fuente: [Pay Per Mile Car Insurance - Metromile](#)

Zurich podría ser el referente a nivel de innovación en España, con soluciones como AZUL para cotizar un seguro de vida en pocos minutos y vía reconocimiento facial.

Gráfico 68: Azul de Zurich cotizaciones de seguros de vida online



Fuente: [Azul – Seguros de vida | Zurich Seguros](#)

B.4. Expectativas de las entidades Bancoaseguradoras: Aumentar la penetración de las Bancaseguros sobre las carteras aseguradoras

La penetración es un indicador que las compañías Bancoaseguradoras acostumbran a medir para cuantificar el grado de interés y/o de vinculación de sus clientes con relación a los seguros.

Existen varias formas de medir dicha penetración, una opción que se acostumbra a usar es la de cuantificar las primas de las compañías en comparación al PIB. Este indicador muestra el grado de inversión que los clientes están realizando en productos aseguradores.

Otra forma de medir la penetración es ver cuántos productos aseguradores de una misma compañía disponen los clientes. A más productos aseguradores más vinculado se encuentra el cliente con esa compañía, en cierta medida las bancaseguradoras persiguen en convertirse en los proveedores integrales de seguros de sus clientes.

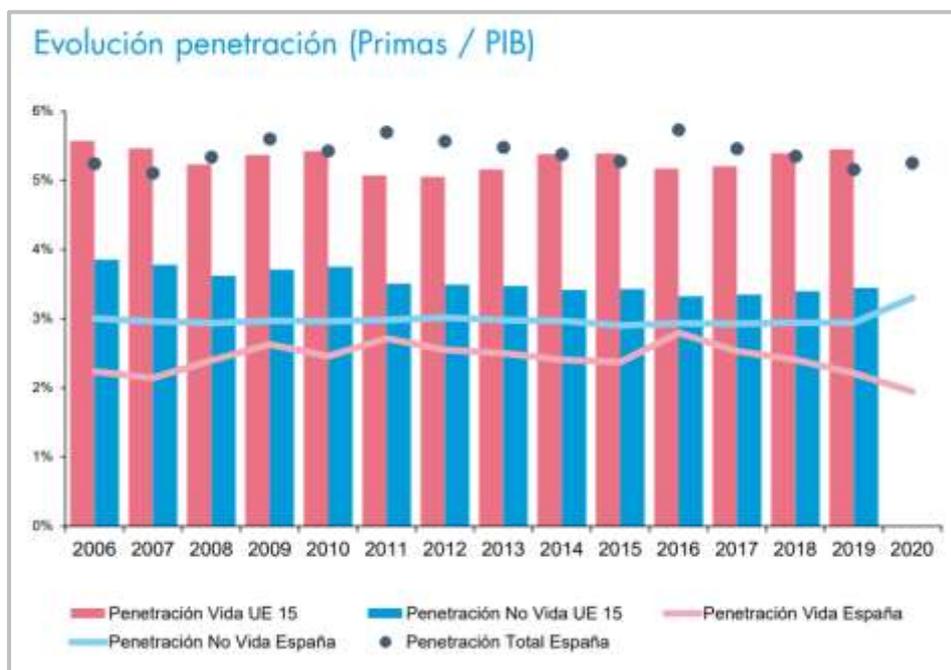
Uno de los objetivos de muchas compañías Bancoaseguradoras es incrementar la penetración entre sus clientes. Como se ha visto durante la tesis, el sector Bancoasegurador es muy potente en el ramo de Vida donde copa la cuota de mercado, pero tiene gran margen de mejora en el de no Vida (de allí a identificarlo como una de las palancas de la evolución del modelo a futuro).

Por eso es importante medir esa penetración e incrementarla de forma progresiva.

El gráfico siguiente compara la penetración (Primas/PIB) entre España y la UE la evolución de la penetración.

Como se observa, a nivel europeo existe una mayor penetración en la UE que en España, donde incluso ha disminuido en los últimos años.

Gráfico 69. Evolución de la penetración España vs UE

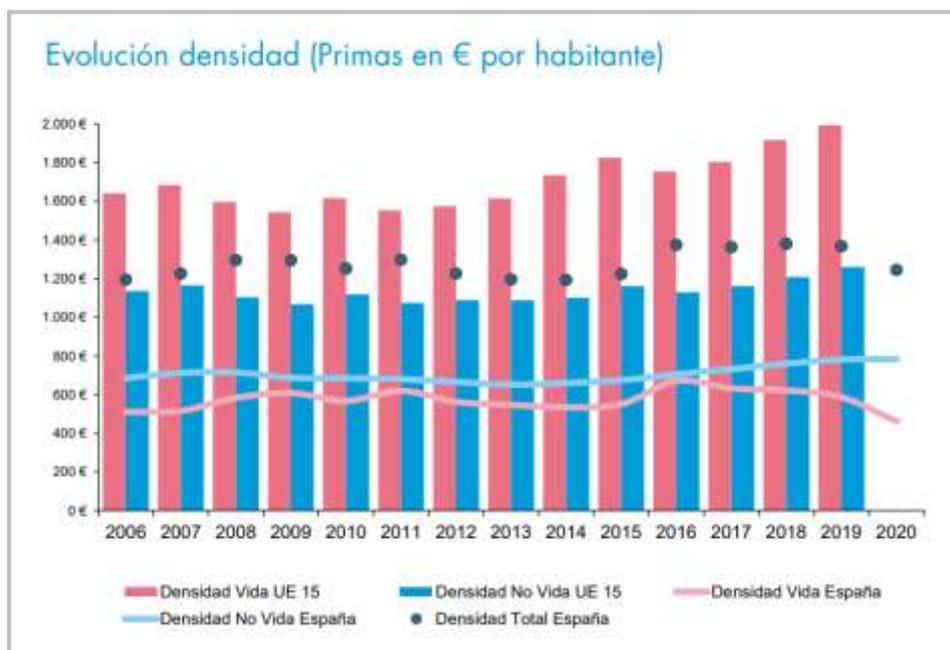


Fuente: Anuario del sector asegurador 2020; ICEA ³²

La densidad de primas por habitante es otro indicador que proporciona información que se correlaciona con la penetración.

Como se ve en el gráfico siguiente, la densidad de primas en Europa es mucho mayor a la media española también, es un mercado más maduro.

Gráfico 70. Evolución de la densidad de primas por habitante en España vs UE



Fuente: Anuario del sector asegurador 2020; ICEA ³²

Hasta hace unos años los bancos no se habían planteado en convertirse en el supermercado de los seguros para sus clientes, eran especialistas en algún ramo o producto. En la actualidad el enfoque va más encaminado a una oferta integral.

Convertirse en el proveedor de referencia de seguros de los clientes, es un reto interesante

B.5. Estrategia Omnicanal para la atención: CRM de cliente

Tan sólo comentar que es imprescindible que los datos proporcionen la capacidad de establecer una estrategia omnicanal de contacto con el cliente. Independiente de donde se inicie la interacción la compañía debe tener en todo momento la capacidad de tener la información del contacto centralizada, así como el histórico y la resolución de interacciones de cualquier tipo con el cliente. La visión transversal de las distintas áreas de la compañía es innegociable. El cliente no puede tener la sensación que trate con áreas no conectadas.

La expectativa del cliente es recibir una respuesta única y coordinada, con independencia del área que le atienda.

Para ello resulta muy adecuado la implantación de un CRM de compañía que proporcione una visión integral del cliente y sus impactos. Así cuando un profesional atienda al cliente tendrá el conocimiento de la globalidad de interacciones que ha tenido con la compañía y de las acciones que se le han realizado.

Como se observa en el siguiente gráfico, dicho CRM debe estar en el centro del proceso y recoger todo el proceso comercial para conseguir una correcta relación con el cliente.

Gráfico 71: Integración del CRM dentro del modelo de negocio de una compañía aseguradora



Fuente: apuntes Marketing relacional profesor Ferran Rovira Máster DEAF 21-22

C. Detalle sobre las encuestas realizadas

C.1. Metodología de selección de público objetivo de la encuesta a clientes

Para poder realizar dicho ejercicio el primer paso fue que la muestra encuestada fuera lo más fiable posible.

Para ello se encuestaron exactamente a 70 personas.

Dicha encuesta está limitada a consumidores de seguros, siendo los encuestados de distintas edades, ambos sexos y diversas profesiones, todo con la idea de poder valorar su grado de saturación respecto los impactos comerciales digitales que reciben y las interacciones con las distintas compañías.

El autor decidió priorizar respuestas de calidad vs a un volumen mayor de respuestas. Los encuestados no fueron preguntados al azar, sino que previa recepción de la encuesta se comprometieron a responder dedicando un tiempo requerido suficiente para contestar y con un compromiso de sinceridad y anonimato.

Así mismo, las condiciones previas a responder fueron:

- 1- Responder las 19 preguntas de la encuesta.
- 2- Que todos y todas los encuestados fueran tomadores de seguros, por lo que cada uno de ellos dispone de relación directa con una compañía aseguradora o Bancoaseguradora.
- 3- Que los encuestados no tuvieran ninguna relación profesional con el sector asegurador.

Adicionalmente se ha perseguido que la muestra fuera lo más diversa posible encuestando a personas de distintos sexos, profesiones y edades.

Tabla 2: Distribución de los clientes encuestados según sexo y edad

	Sexo	%
Hombres	43	62%
Mujeres	27	38%
Total	70	

	Edad	%
18-30	6	8%
30-40	39	57%
40-70	25	35%
Total	70	

Figura: elaboración propia

La encuesta completa se podrá encontrar en el Anexo en el apartado C.3.

C.2. Resultados encuesta a clientes aseguradores

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la encuesta a clientes



Encuesta a clientes
aseguradores_ Abril

Link a la encuesta

<https://xxv93fpmf88.typeform.com/report/hwrwDYRT/jrujLiMAUiXZ2ID1>

Nota: en las respuestas de ordenar de más a menos probables con puntuación el adjunto sólo muestra las medias, el detalle se proporciona a continuación

C.3. Metodología de selección de target de la encuesta a profesionales del sector asegurador

Para poder realizar dicho ejercicio el objetivo fue encuestar a profesionales ajenos a Sabadell Zurich, para no influenciar las respuestas con iniciativas en curso o con visión corporativa.

Para ello se encuestaron exactamente a 23 personas. Esta cifra se considera algo escasa para poder sacar una visión cuantitativa fiable, pero sí que permite dar obtener una idea de cuál es la percepción del sector.

Se ha decidido priorizar respuestas de calidad de profesionales contrastados en lugar de ampliar la encuesta en redes sociales o similares, para asegurar un grado de calidad de la respuesta elevado.

La metodología seguida para esta encuesta ha sido distinta respecto las encuestas lanzadas a clientes (en ese caso se compartió con la audiencia seleccionada directamente). El autor se ha reunido individualmente con la mayoría de los encuestados y ha realizado una especie de entrevista individualizada, obteniendo como resultado de dicha conversación el output de la respuesta de la encuesta. De allí que la muestra resulte menor en cifra.

Los encuestados no fueron preguntados al azar, sino que previa recepción de la encuesta se comprometieron a responder dedicando un tiempo requerido suficiente para contestar y con un compromiso de sinceridad y anonimato.

Así mismo, las condiciones previas a responder fueron:

1. Responder todas las preguntas de la encuesta
2. Que todos y todas los encuestados estén trabajando actualmente en una compañía aseguradora o Bancoaseguradora

3. Que los encuestados fueran de compañías ajenas a SaZ

Adicionalmente se ha perseguido que la muestra fuera lo más diversa posible encuestando a personas de distintos sexos, profesiones y edades.

Tabla 3: Distribución de los clientes encuestados según sexo y edad

Sexo	personas	%
Hombres	12	52%
Mujeres	11	48%
Total	23	

Edad	personas	%
30-40	7	30%
40-70	16	70%
Total	23	

Figura: elaboración propia

Los encuestados son profesionales en activo del sector asegurador y Bancoasegurador

La encuesta completa se podrá encontrar en el Anexo en el apartado 8.1.4

C.4. Resultados encuesta a profesionales sector asegurador

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la encuesta a profesionales del sector asegurador



Encuesta a profesionales asegu

Link a la encuesta

<https://xxv93fpmf88.typeform.com/to/ZAeitylY>

Nota: en las respuestas de ordenar de más a menos probables con puntuación el adjunto sólo muestra las medias, el detalle se proporciona a continuación

C.5. Ampliación del análisis de resultados de la encuesta realizada a profesionales del sector asegurador y Bancoasegurador

En este apartado se ampliará el análisis realizado en el apartado 3.6.1 Análisis de resultados de la encuesta realizada a profesionales del sector asegurador y Bancoasegurador con ejemplos adicionales.

Compañías que han conseguido comunicar de forma relevante a sus clientes

Por ejemplo, Netflix es un ejemplo de grandes comunicaciones a su público objetivo ya sean de forma individual vía mailing o colectiva a través de anuncios.

Consiguieron ser relevantes y provocativos, consiguiendo que se hablará de ellos y consiguieron vincular sus productos con la actualidad poniendo su marca en temas de conversación habituales.

No es simplemente una campaña de Marketing, ya que una vez captada la atención conseguían ese momento de tiempo del cliente para atender a sus comunicaciones por otros canales además de los publicitarios.

Gráfico 72. Tipo de comunicaciones del interés de los clientes: Netflix consigue ser disruptivo



Fuente: [Los lectores dicen 'no' a la retirada del cartel de 'Narcos' | Madridiario](#)
[5 marcas con un buen plan de comunicación - Hello! Creatividad \(hellocreatividad.com\)](#)

Otro ejemplo. Sería el de empresas como Marriott, que destacan por su buen NPS en relación con las comunicaciones que realizan a su cliente ponen de relieve que

han pasado de obsesionarse por conocer y copiar lo que hace la competencia, a destinar esfuerzos a escuchar lo que les piden sus clientes.

Si éste es uno de ellos, porque no incorporar en esta comunicación otro tipo de información que por sí sola no resulta del interés de los clientes pero que para la compañía es muy importante compartir con los clientes.

La propuesta sería vincular los intereses de los clientes con los de la compañía.

En ese momento de recordatorio, valorado por el cliente, porque no aprovechar y ofrecerle ese producto personalizado que realmente pueda ser de su interés o compartirle un estudio de su posición aseguradora, detallarle cómo de protegido está.

Otro punto interesante de esta pregunta es analizar que el punto que los clientes valoran como más relevante es un tipo de comunicaciones que actualmente ya se acostumbran a enviar y compartir por parte de la mayoría de las compañías.

Por lo que se desprenden las siguientes preguntas:

- ¿Los clientes por qué piden algo que ya tienen?
- ¿Los clientes no piden nada más? ¿Lo que tienen ya les va bien? Pero siguen puntuando las interacciones como no relevantes

La visión percibida a modo cualitativo es que el punto de mejora se encuentra en el formato de las comunicaciones que envían las compañías y su accesibilidad. Eso se explica porque el sector asegurador es poco innovador y **los clientes no tienen grandes expectativas, están acostumbrados a lo que ya conocen.**

A lo largo de la tesis y con las lecturas de artículos especializados y encuestas realizadas se puede afirmar que los clientes quieren comunicaciones limitadas en número, simples y comprensibles (que sean pocas para no saturar).

En general los clientes disponen de poco tiempo que quieran destinar a evaluar impactos, por ello es muy fácil caer en la acción de eliminar las propuestas recibidas por mail o colgar el teléfono sin atender. Una buena solución para las compañías podrá ser, si existe un área cliente, que estas propuestas que se comparten a los clientes queden almacenadas en un repositorio para que los clientes si lo desean, puedan recuperar cuando quieran.

Cierto es que algunas compañías ya disponen de estos espacios, pero aún queda camino por recorrer porque no todas disponen de estos repositorios para los clientes.

Hoy en día, muchas compañías envían un “welcome pack” al contratar los productos con todos los condicionados particulares, generales. Habitualmente se manda por correo. La respuesta de los clientes a ese envío es que no es relevante. Gran parte no se lo lee y se fía del resumen que le hayan hecho desde su mediador, corredor, oficina o comparador digital. A veces ese correo con el tiempo se pierde dentro de la inmensidad de información que reciben los clientes.

En base a la encuesta, un 42,9% ha manifestado que consideraría relevante recibir de su compañía un resumen de 2 páginas sobre la información más importante de su póliza y sus coberturas.

Más allá del “welcome pack”, esto podría ser una posibilidad de interacción relevante entre compañías y clientes.

De estas respuestas, se confirma que los clientes no priorizan recibir ofertas comerciales, ni que sean ventajosas respecto el mercado.

Sólo un 22,9% de los clientes considera que este tipo de información puede ser de su interés. Aquí es donde existe un GAP entre los intereses de las compañías, que buscan cross-selling y up-selling en sus carteras de clientes y el interés del cliente, que prefiere en general una relación más de servicio en este aspecto.

Encontrar el punto adecuado entre los intereses comerciales de las compañías y ofrecer algo que realmente pueda interesar al cliente es la clave. Y más aún cuando la 1ª reacción de los clientes al ser preguntados si quieren impactos comerciales o interactuar con la aseguradora es que no quiere recibir este tipo de comunicaciones.