

50

Una nueva metodología de fidelización en el sector asegurador

Marketing Relacional en la Cadena de servicio
compañía-mediador-asegurado

Estudio realizado por: Anna Juncà Puig
Tutor: Josep Gendra i Hom

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

Curso 2003/2004

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



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

Presentación

A partir del presente estudio, se pretende poner en entredicho las relaciones actuales entre las Compañías Aseguradoras y sus mediadores, con la propuesta de una nueva metodología, que busca la creación de valor para ambas partes a partir de unas relaciones más profundas y duraderas, con la finalidad de establecer lazos de fidelización compañía-mediador. Todo ello, en virtud del beneficio para asegurados y la búsqueda de rentabilidad para todas las partes implicadas en el proceso de aseguramiento o cadena de servicio compañía-mediador-asegurado.

Resumen

El objetivo principal del presente estudio, consiste en profundizar en aquellas relaciones preestablecidas entre Compañías Aseguradoras, Mediadores y Cliente final.

Dicha relación va mucho más allá de la simple relación comercial, cuando lo que se pretende es fidelizar al Cliente / Mediador. La creación de un vínculo de confianza, la inversión de tiempo en la relación y como consecuencia, una creación de valor, son requisitos imprescindibles para lograr una fidelización sin condicionantes.

Al final del estudio exponemos un cuestionario útil para las Compañías Aseguradoras, que les permite analizar el grado de satisfacción de los Mediadores. Este novedoso sistema pretende lograr el objetivo principal de cualquier Compañía: conseguir Mediadores y como consecuencia, Clientes finales fidelizados y rentables.

Al final del estudio exponemos un cuestionario útil para las Compañías Aseguradoras, que les permite analizar el grado de satisfacción de los Mediadores. Este novedoso sistema pretende lograr el objetivo principal de cualquier Compañía: conseguir Mediadores y como consecuencia, Clientes finales fidelizados y rentables.

Resum

L'objectiu principal del present estudi, consisteix en aprofundir en aquelles relacions preestablertes entre Companyies Asseguradores, Mediadors i Clients Finals.

Aquesta relació va més entllà de la simple relació comercial, quan el propòsit es fidelitzar al Mediador/Client. La creació d'un vincle de confiança, la inversió de temps en la relació i com a conseqüència la creació de valor, son requisits imprescindibles per a lograr una fidelització sense condicions.

Per concloure l'estudi, exposem un qüestionari útil per a les Companyies Aseguradores, que els hi permetrà analitzar el grau de satisfacció dels Mediadors. Aquest novelós sistema preten assolir l'objectiu principal de cualsevol Companyia: conseguir Mediadors i com a conseqüència, Clients finals fidelitzats i rentables.

Summary

The principal purpose of this work is to study in depth the pre-established trade relations between Insurance Companies, brokers and Customers.

This relationship goes further beyond of the merely bussines relation when the goal is to achieve the fidelisation of the Agent/Customer. The settlement of reliability links, the time investment in these relationship and, as a consequence of that, the value creation, are essential requirements to an unconditional fidelisation.

To finish this study we present a questionnaire wich should be useful to the Insurance Companies in order to measure the brokers satisfaction degree, a quite new method wich its principal purpose is to achive any Company's objective: to get brokers and as result, fidelized customers at the same time as profitables

Índice

1. ¿Qué es fidelizar clientes?	9
1.1. Naturaleza de la fidelización.	9
1.2. Fidelizar para rentabilizar el negocio	13
1.3. Creando valor para fidelizar	18
2. Marketing relacional para satisfacer y fidelizar clientes.	23
2.1. Marketing relacional	23
2.2. Más sobre el valor y la calidad	26
2.3. Más allá de la fidelización	32
3. Problemática de la fidelización de clientes para los mediadores	35
3.1. El negocio del mediador de seguros	35
3.2. Gestión estratégica del negocio	39
3.3. El mercado	40
4. Problemática de la fidelización de clientes para los mediadores para las entidades aseguradoras	45
4.1. La Entidad Aseguradora y el servicio al mediador	45
4.2. Calidad de servicio en los canales de distribución de las entidades aseguradoras	49
5. La fidelización en la cadena de servicio: Entidad, Mediador y Asegurado	55
6. Nueva metodología de la fidelización en el sector asegurador	57
7. Bibliografía	63

Una nueva metodología de fidelización en el sector asegurador

Marketing Relacional en la Cadena de servicio compañía-mediador-asegurado

1. ¿Qué es fidelizar clientes?

1.1. Naturaleza de la fidelización

Para conseguir un cliente fidelizado, tenemos que conseguir unos requisitos previos como es por ejemplo la satisfacción del cliente. Dicha satisfacción no es fácil de conseguir ya que todo depende de las expectativas de cada cliente y de una posterior gestión eficaz de la calidad.

Centrándonos un poco en el concepto de calidad podemos definirla como: “Características de un producto o servicio que, con su aptitud, permiten satisfacer una necesidad dada. Para productos industriales queda determinada fundamentalmente por la calidad en el diseño y la calidad de la fabricación” (Organización Europea para el control de la Calidad)

Por tanto la calidad es subjetiva ya que depende de la percepción y las expectativas de cada cliente.

Para conseguir una calidad total debemos:

- Diseñar servicios relevantes para el cliente (que cubran necesidades).
- Prestar dichos servicios con eficacia.
- Gestionar de manera inteligente las expectativas.
- Una imagen atractiva de la organización.

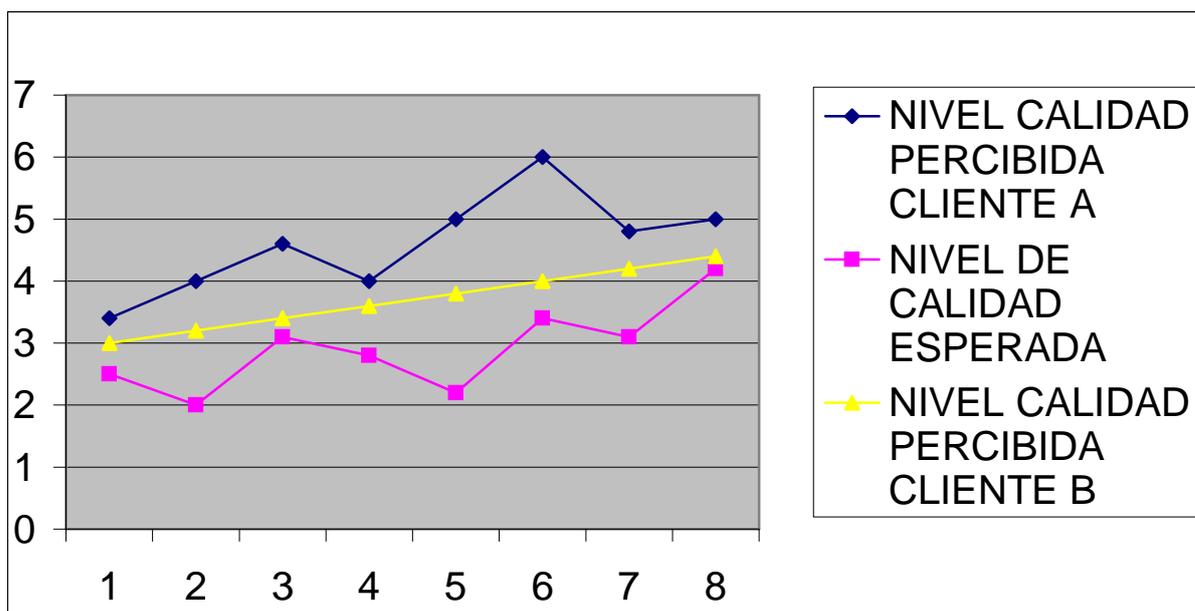
La calidad debe mantenerse constante a lo largo del tiempo debe ser homogénea y constante ya que las percepciones en un momento determinado formarán parte de las expectativas futuras. El problema es que no podemos asegurar esta calidad a priori ya que dependerá del momento en que se preste el servicio, para ello se siguen una serie de procesos y se utilizan herramientas para garantizar la calidad en los servicios.

La satisfacción es la evaluación que realiza el cliente comparando el servicio percibido con el esperado. Este feed-back debemos conseguir que sea positivo para mejorar las probabilidades de repetición de compra y para la recomendación a otros posibles clientes.

Para satisfacer a un cliente es necesario que el servicio sea rápido, exacto y eficaz con un trato atento y diligente, todas estas características podríamos considerarlas parte de la calidad total necesaria ya mencionada.

Mientras que con un cliente satisfecho mejoran las probabilidades de que se produzca la repetición de compra, con la fidelización nos aseguramos la nueva compra, por lo tanto, la satisfacción será requisito necesario y previo a la fidelización. Decimos necesario (aunque no suficiente), ya que sin satisfacción no podremos conseguir fidelización a excepción de aquellos mercados monopolizados.

Grafico 1. Niveles de calidad



Si consideramos el eje de abcisas, como los años durante los cuales se mantiene una relación entre cliente y proveedor, y el eje coordenadas, como el nivel de calidad percibida por nuestro cliente, podemos observar que el cliente A es posible fidelizarlo dado que sus expectativas son superadas año tras año, la calidad percibida por A es variable a lo largo del tiempo pero siempre es superior a la calidad esperada la cual es ascendente, esto indica que el cliente cada vez es más exigente con sus proveedores, que espera un mejor servicio a medida que pasan los años. En contraposición observamos cómo el cliente B nunca será un cliente fiel, ya que a lo largo del tiempo nunca se han cumplido sus expectativas, probablemente se hubiera marchado a la competencia en busca de un mejor servicio.

Una vez conseguido el objetivo de tener un cliente satisfecho, podemos centrarnos en definir qué es un cliente fiel y concretar aquellos requisitos necesarios para conseguirlo.

Un cliente realmente fidelizado es aquel que invierte tiempo en la relación con su proveedor, para ello muestra una actitud de colaboración.

Esto le lleva a rechazar otras opciones que pueda ofrecerle la competencia. Un cliente “infiel” probablemente no esté dispuesto a invertir tiempo en la relación con su proveedor, ya que esto no le conlleva ninguna creación de valor, término que especificaremos más adelante.

El cultivo de la relación se refiere a acciones específicas para mantener un contacto directo cliente-proveedor, que exista comunicación informar y estar informado de tal forma que se cuide la relación y se establezca un vínculo permanente. La actitud colaboradora se adquiere con el tiempo y es necesaria la repetición de compra para conseguirla, esta experiencia, igual que en las relaciones humanas, solo se repite si es grata, si la compañía consigue alcanzar el nivel de calidad esperado por el cliente y logra mantenerlo en el tiempo.

La repetición de compra debe ser elegida, es decir el cliente debe tener libertad de elección ya que sin esta característica hablaríamos de un cliente cautivo, como anteriormente señalábamos, un cliente no podrá elegir si desea establecer o no relaciones de fidelidad si se encuentra en un mercado monopolizado. Pero las tres condiciones necesarias mencionadas (cliente satisfecho, libre y con una relación duradera) no son suficientes para hablar de un cliente plenamente fidelizado, para conseguirlo debe existir una confianza mutua y un compromiso.

La confianza y el compromiso se adquieren con el tiempo tras una serie de experiencias que reportan un valor a ambas partes. Si nuestro cliente tiene la capacidad de elección y las anteriores experiencias con nosotros son buenas decidirá invertir tiempo y esfuerzos en esta relación ya que de este modo ambas partes obtendrán más a cambio. La empresa deberá esforzarse para suministrar un servicio cada vez más especializado y ajustado a las necesidades de sus clientes, debe ser flexible para ser capaz de adaptarse a las necesidades actuales y también a las futuras que varían a lo largo del tiempo.

Para saber lo que necesitan en cada momento debemos tener una comunicación continuada e invertir continuamente en recursos humanos y materiales. Dichas inversiones no deben hacerse de manera indiscriminada, deben dirigirse a clientes:

- Con perspectivas de beneficios.
- Con posibilidad de mantener relaciones futuras.
- Y con capacidad de creación de valor para ambas partes.

Cuando hablamos de servicios sobretodo de servicios que suponen una alta implicación a la hora de tomar decisiones y un riesgo, como en el caso concreto de los seguros, las personas mostramos una actitud conservadora, por lo tanto si un cliente tiene un proveedor eficiente, no cambiará fácilmente, y esto es un punto a favor para aquellas compañías que sepan aprovecharlo.

Ante esta actitud de aversión al riesgo los clientes tienden a querer establecer relaciones duraderas y estables, de modo que obtengan valor en el medio y largo plazo.

A continuación, mostramos la Matriz de Fidelidad en la que se observan distintos tipos de fidelidad. La fidelidad latente es aquella de personas muy fidelizadas pero con poca actitud de compra; esto puede ser debido a muchos motivos. Es el caso por ejemplo, de una persona que viaja en contadas ocasiones pero que siempre que lo hace contrata el mismo seguro de asistencia. La fidelidad espúrea o falsa fidelidad, es aquella de personas que no están fidelizadas pero que compran de manera habitual; un ejemplo sería una persona que contrata el seguro del automóvil con una compañía año tras año, solo por que es la más barata. Esta persona no está fidelizada, en el momento que la competencia tenga unos precios más ventajosos que los actuales se marchará.

Gráfico.2 Matriz de fidelización

	REPETICIÓN DE COMPRA	
ACTITUD	ALTA	BAJA
ALTA	FIDELIDAD	FIDELIDAD LATENTE
BAJA	FIDELIDAD ESPÚREA	NO FIDELIDAD

F.O. Gestión rentable de clientes M. Alfaro

Pero después de todo lo expuesto vemos que la fidelidad es un concepto complejo y que depende de muchas variables, todas ellas de difícil medición ya que pueden ser muy subjetivas y con componentes psicológicos que varían según las personas implicadas, porque algo como la cooperación o la adaptación es muy variable, por lo tanto no es de extrañar que resulte muy complejo medir la fidelidad, pero aunque así sea vale la pena ya que es el indicador más fiable de rentabilidad futura.

Para su medición distinguiremos tres tipos de factores:

- **Factores identificativos**, son aquellos que hacen referencia a la fidelidad potencial. El objetivo es tratar de identificar aquellos grupos de clientes que por sus características estilo de vida, personalidad, valor adquisitivo, etc. se adapten a lo que llamaremos “Cliente potencialmente fiel” y por otra parte aquellos clientes que por sus características presentarán unas elevadas tasas de abandono y rechazo a la colaboración.

Una aplicación de esta primera fase es, por ejemplo, que nos permita diferenciar grupos homogéneos entre sí para dividir

nuestra cartera según el ciclo de vida en que se encuentre el cliente, pudiendo de este modo ofrecerle aquellos productos que mejor se adapten a sus necesidades.

- **Factores descriptivos o de comportamiento**, se refieren a las pautas de compra de los clientes. Cada cliente pertenece a un segmento, el objetivo es analizar su comportamiento y compararlo con la media de su mismo segmento, para poder aislar así el efecto fidelidad. Se puede analizar el número de servicios adquiridos, la antigüedad, la frecuencia...

Con estos dos factores ya podríamos proceder a un primer análisis de los clientes, podríamos clasificarlos. El tercer factor es menos objetivo y por lo tanto más complejo de medir.

- **Factores actitudinales**, lo más sencillo en este análisis es limitarse a describir y observar las actitudes de clientes fidelizados.

Una de las consecuencias de la fidelidad es que se desarrolla un menor grado de ansiedad, el cliente fidelizado es un cliente que puede invertir en cultivar la relación con su proveedor en vez de buscar información para la adquisición de uno nuevo. Es también un cliente que se deja aconsejar; esto sin duda es una clara consecuencia de la confianza adquirida con el tiempo. Todos estos comportamientos pueden ser medidos de una manera adecuada, con unos cuestionarios específicos para ello.

Pero dentro de este mismo nivel podemos hacer un análisis más profundo:

- **Análisis a nivel cognitivo:** se basa en el conocimiento que tiene el cliente de la empresa. Los valores del cliente deben coincidir con la información que tiene de la misma.
- **Análisis a nivel afectivo:** se refiere a lo que siente el cliente por su proveedor, el sentimiento de pertenencia.
- **Análisis conativo:** hace referencia a la motivación por continuar con la relación.

Para el análisis de las actitudes no solo son necesarios completos cuestionarios como antes indicábamos sino también una evaluación continua en el tiempo.

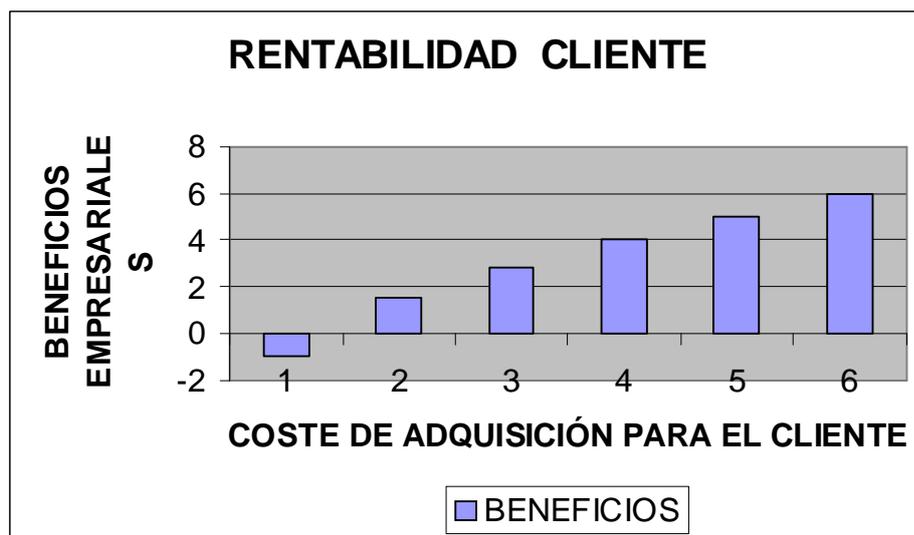
1.2. Fidelizar para rentabilizar el negocio

Una conclusión obtenida a partir de todo lo expuesto anteriormente, es que tras una relación de colaboración, confianza y búsqueda del beneficio mutuo se produce un mayor valor para el cliente y una rentabilidad superior para la empresa. Los clientes fidelizados son más rentables. Para demostrarlo estudiaremos las causas que generan esta mayor rentabilidad. A partir del

gráfico 3, observamos que en la primera columna aparece un beneficio negativo; esto es debido a la inversión necesaria para realizar por ejemplo, una campaña publicitaria, con el objetivo de captar nuevos clientes. Pero en segundo lugar debemos transformar esas pérdidas en beneficio, para ello lo principal es que este cliente repita la acción de compra año tras año, es decir tenemos que retenerlo. Además de esta retención podemos mejorar el beneficio empresarial con una serie de acciones como:

- Tener en mente siempre el objetivo de conseguir clientes integrales, el cliente estrella es posible y hay que conseguirlo mediante más comunicación, más relación. La mayoría de clientes están desaprovechados, hay que analizar sus necesidades y ofrecerles aquello que puedan necesitar.
- Es un factor clave, sobretodo para el mediador de seguros, el hecho de reducir costes, todos aquellos costes que no aportan valor al cliente hay que eliminarlos. Para llegar a identificarlos es necesario, una vez más, conocer al cliente.
- La recomendación de nuestro cliente a otros posibles clientes, llegar a que utilicen a nuestro cliente satisfecho como prescriptor. Hoy en día hay una gran saturación de información y mensajes que nos bombardean continuamente, por este motivo cada vez es más valorada la opinión de los prescriptores, los consejos de gente conocida.
- Añadir un margen adicional al precio que el cliente está dispuesto a pagar, gracias a la obtención de un servicio más ajustado a sus necesidades.

Gras.3 Beneficios empresariales



Beneficio por sobreprecio. Beneficio por referencias. Beneficio derivado de la reducción de costes. Beneficio derivado de la duración y frecuencia. Beneficio base.

Fuente: Gestión rentable de clientes. M. Alfaro

Todos estos resultados no aparecen con la mera repetición de compra sino que debemos gestionar las relaciones con nuestro cliente, y es el Marketing Relacional la herramienta que lo estudia.

El marketing relacional se desarrolla en España a principios de los años 90, para hacer frente a los problemas que presentaban los mercados, algunos de estos problemas los analizamos a continuación:

- Madurez de los mercados. Su crecimiento es lento y en muchos casos cercano a la saturación.
- La tecnología, la revolución sufrida en los últimos años rompe con todos los esquemas tradicionales de comunicación. La velocidad con que suceden los cambios es abrumadora, nos encontramos inmersos en un entorno turbulento donde la tecnología está a la orden del día.
- La cooperación de las nuevas entidades, nos referimos a la sustitución de la tradicional actitud de rivalidad y confrontación por la de colaboración y cooperación. También hay que destacar las innumerables fusiones y absorciones que está sufriendo el sector en los últimos años.

Debido a todos estos cambios que está sufriendo el mercado, las empresas se han visto obligadas a hacer un replanteamiento de cuales son sus objetivos y estrategias empresariales.

- En los actuales mercados no tiene sentido querer incrementar la cuota de mercado indiscriminadamente. Ya que en un mercado saturado como es el caso del asegurador, probablemente si decidimos incrementar el número de pólizas sin hacer ninguna selección de asegurados, nuestra siniestralidad incrementará y como consecuencia, la productividad de las posibles campañas publicitarias destinadas a conseguir este incremento decrecerá.

Para evitar esta caída hay que estar continuamente alerta renovando y orientando las campañas a las necesidades que presente el mercado en cada momento.

- El crecimiento en mercados maduros como los actuales es como ya hemos mencionado lento y difícil, por tanto tenemos que mirar hacia dentro y no tanto hacia fuera, ya que los clientes probablemente no estén del todo aprovechados. Debemos conseguir clientes estrella, es decir clientes integrales con una buena política de relación debo averiguar que quieren y que necesitan para ofrecérselo.
- La falta de contacto con el mercado por parte de los productores puede llevar a una producción de servicios desfasados y poco competentes. En muchos casos los mediadores se interponen en esta comunicación creando un efecto nefasto para ambos. La falta de coordinación entre

productor y mediador empeora la competitividad y es una asignatura pendiente para muchos.

- Como ya hemos visto, la fidelización no es un propósito estético sino un propósito que proporciona beneficios y como consecuencia incrementa la rentabilidad, uno de los principales objetivos empresariales.
- En contraposición al apartado anterior a veces la rentabilidad no es el principal objetivo sino que lo es la estabilidad. Para minimizar el riesgo y ser estable no es de extrañar que uno de los principales objetivos sea mantener los clientes actuales y ofrecerles aquello que desean para crecer.
- Retener es importante, lo llevamos remarcando desde el principio pero solo es rentable si se hace de manera adecuada, es decir seleccionando. Si es cierto que un veinte por ciento de los clientes aporta el ochenta por ciento de los resultados, es evidente que se deberá enfocar los esfuerzos en identificar a esa minoría y retenerla.

Un mediador que decida establecer un plan de marketing relacional deberá seleccionar en primer lugar a que clientes lo dirige, a continuación estableceremos una serie de pautas para facilitar su elección:

- Es preferible centrar nuestros esfuerzos en un grupo reducido de clientes.
- Para una buena política de Marketing Relacional, la experiencia y el aprendizaje son básicos, por lo tanto, será, de nuevo, preferible centrarse en un grupo reducido para ir posteriormente ampliándolo.
- Debemos descartar aquellos clientes que no tengan perspectivas de crear valor.

Una vez señaladas las pautas procederemos a definir los indicadores que nos permitirán establecer criterios de selección:

Valor futuro del cliente: nos referimos al valor potencial, la cantidad de ingresos futuros que nos puede producir un cliente a lo largo de toda la vida. Para facilitar este cálculo se recomienda centrarse en un horizonte de tres años. Por ejemplo, seleccionamos un cliente de un mediador de seguros y sumamos el importe de todas las pólizas que tenga contratadas con dicho mediador, el seguro del automóvil por los próximos tres años, más la póliza de hogar etc., el valor obtenido será su valor futuro y a raíz de este análisis nos podremos proponer mantener su situación actual o potenciarlo. Es decir, en un primer paso procedemos al cálculo de su potencial, en segundo lugar la planificación de la relación deseada con el mismo y en último lugar nos centraremos en la comercialización de aquellos productos que más se adecuan a sus necesidades.

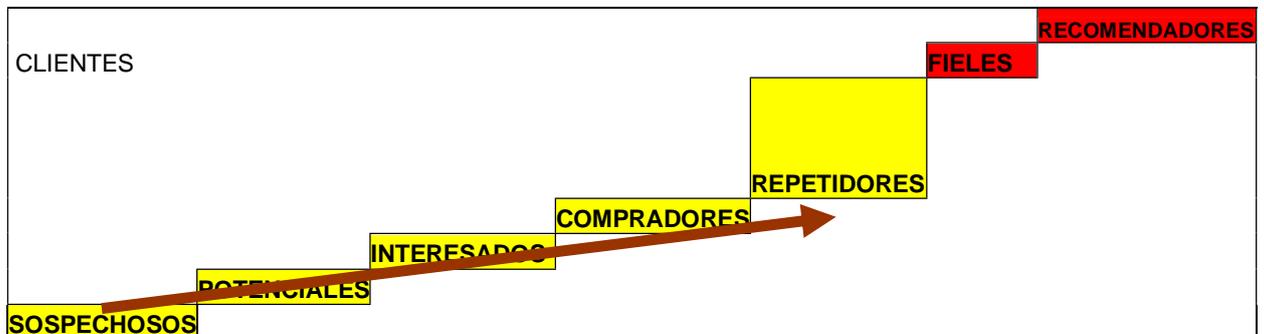
El coste de adquisición: hace referencia al coste de todas aquellas actuaciones necesarias para conquistar un cliente. Dentro de este coste no solo debemos incluir las campañas de marketing directo para conseguir al cliente sino que también debe tener en cuenta la informática, la formación del personal, el diseño, etc. El coste de captación de nuevos clientes puede variar mucho en función de los resultados esperados, pero lo importante es recuperar la inversión efectuada a través del beneficio, como hemos visto en el graf. 3

El coste de mantenimiento: es el coste directo de mantener y mejorar la comunicación y la relación con el cliente. Aquí incluimos todas aquellas políticas efectuadas para estar continuamente en contacto con los clientes (páginas web, correspondencia..).

Tasa de abandonos: es deseable que sea lo menor posible, son los clientes que sustituyen nuestros servicios por los de la competencia. Cada sector y cada segmento tiene unas tasas distintas. Una tasa de abandono del 10% significa que de cada diez clientes cada año perdemos uno, los motivos de estas pérdidas pueden ser muy dispares pero en todo caso hay que analizarlos; más adelante hablaremos de cómo recuperar a estos clientes.

Introducimos ahora un concepto nuevo desarrollado por M. Alfaro, se trata de “La escalera de la lealtad”, para su análisis nos apoyaremos en el siguiente gráfico:

Gráfico. 4. La escalera de la lealtad



- En un primer nivel encontramos a los sospechosos, es el universo en su conjunto, es decir millones de personas que podrían comprar pero no lo hacen por problemas de accesibilidad, oportunidad o motivación.
- En un segundo nivel observamos los clientes potenciales, son nuestro objetivo, forman parte del mercado escogido para dirigir nuestras políticas de marketing.

- Posteriormente nos encontramos con los interesados, son personas que posteriormente a la campaña publicitaria están motivadas a adquirir nuestro producto.
- Los compradores, son personas que de manera esporádica solicitan nuestros productos.
- En cuarto nivel se hallan los repetidores, son ya clientes que normalmente se caracterizan como satisfechos y que compran de manera habitual.
- Fieles, son ya clientes que muestran actitudes de colaboración. Suelen relacionarse con uno o pocos proveedores fijos.
- En último lugar tenemos los recomendadores o prescriptores, son clientes fieles que de forma voluntaria y espontánea recomiendan a la empresa, son clientes muy satisfechos, que desarrollan un sentimiento de pertenencia a la empresa.

A partir de toda la información facilitada, el mediador ya tiene clasificados a sus clientes y puede proceder a la elección de aquellos clientes a los que va a dirigir sus estrategias relacionales.

1.3. Creando valor para fidelizar

Un primer paso es la vinculación con el cliente, establecer relaciones con el cliente es un paso previo al tratamiento de la información para ofrecer un trato personalizado.

Es importante tener un registro con los datos del cliente y que dicho registro sea accesible por el personal. Esta ficha del cliente debe contener también información económica.

Debemos facilitarle la máxima información al cliente para facilitar su proceso de aprendizaje. Debe saber en todo momento a quien puede recurrir para solucionar un problema, qué tiene que hacer para conseguir un determinado resultado y cómo tiene que hacerlo.

La fase de vinculación se subdivide en tres dimensiones relacionadas entre sí:

➤ Vinculación económica.

Aparece cuando el margen de intermediación entre proveedor y cliente se ve modificado. Esto sucede cuando existe una actitud de colaboración, el mensaje para el cliente es evidente la colaboración es beneficiosa y debe seguir interactuando con el proveedor. En este apartado no tienen cabida promociones eventuales que se aplican de manera indiscriminada solo por el volumen de compra efectuado, la vinculación va mucho más allá de un mero descuento por volumen de compra.

➤ Vinculación social.

Se refiere a los vínculos creados entre las personas. La empatía y la relación entre las personas son elementos proporcionados por los empleados en contacto con el cliente, deben socializarse y homogeneizarse en toda la entidad.

➤ Vinculación estructural:

Son aquellos procesos y sistemas propios del proveedor que a partir de la relación con el cliente se integran y pasan a formar parte de su estructura.

Es por ejemplo el caso de las plataformas creadas por algunas entidades aseguradoras que a través de Intranet están interrelacionados con sus mediadores, esto es también una barrera de salida y un punto más para la fidelización del cliente.

Una vez logramos crear este vínculo y se crea valor para el cliente la rentabilidad nos vendrá dada de forma inminente. Pero vamos a analizar ahora como podemos lograr esta creación de valor para el cliente.

1. A través del servicio con una amplia gama y un diseño de servicios que respondan a las necesidades del mercado.
2. Con identidad corporativa, con una buena gestión de comunicaciones, que los clientes se sientan atraídos a hacer negocios con nosotros.
3. Con instalaciones físicas adecuadas para que nos puedan localizar.
4. Seleccionando un buen personal, para conseguir un trato cordial y amable.
5. Desarrollo de estrategias relacionales, para poder mantener el contacto con nuestros clientes.

La relación y la comunicación permite un acercamiento al cliente, y por lo tanto nos ofrece la oportunidad de obtener información del mismo y poder ofrecerle unos servicios más adecuados a sus necesidades, solucionándole los posibles problemas, con la correspondiente creación de valor.

Vamos a introducir ahora la idea de “gestión de la retención”. Con este enunciado nos referimos a las acciones que debe realizar la empresa para evitar que sus clientes relacionados se marchen a la competencia.

En una primera fase deberemos identificar los motivos principales de abandono. En un primer vistazo superficial, parece ser que suelen ser motivos repetitivos y que vienen provocados por el exterior, una mejor oferta de la competencia, desplazamiento geográfico, mejor precio...pero en un segundo análisis más profundo descubrimos que los fenómenos de relación son más decisivos que los externos.

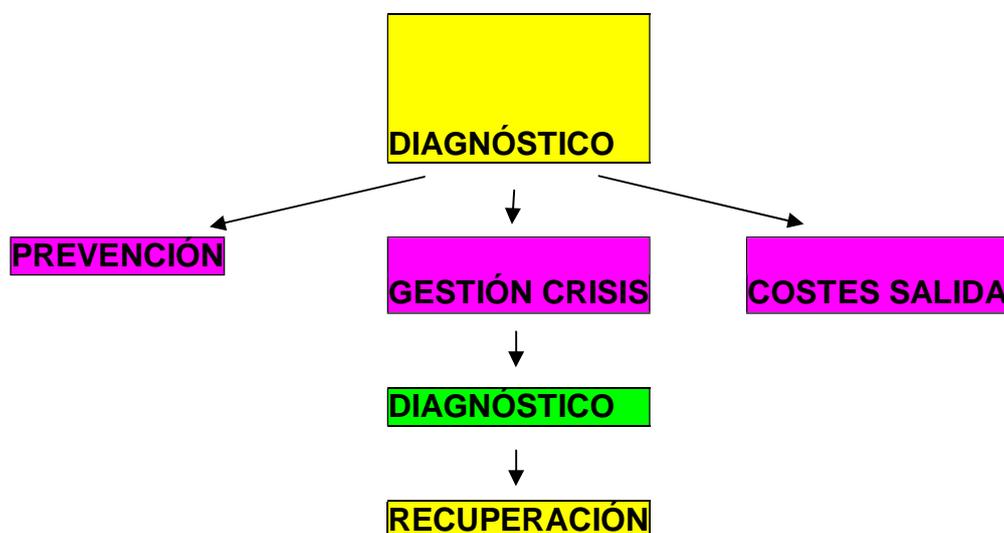
También es cierto que las causas de abandono vienen reflejándose a lo largo del tiempo, una visión dinámica nos ayuda a comprenderlas más fácilmente. Por ello seguimos el ciclo de vida del cliente, desde su primera adquisición hasta el abandono. Durante esta evolución se producen una serie de capítulos negativos consecutivos, afecta de manera más grave su frecuencia que su importancia, ya que los grandes problemas se detectan y se solventan con más facilidad.

Tres inputs son decisivos en el último ciclo de vida del cliente en la empresa:

- La interacción empresa cliente, desde el momento de la contratación, pasando por las quejas y todo lo relacionado con la prestación del servicio.
- Los sucesos a lo largo de la vida del cliente, todo su microentorno, su situación laboral, familiar, etc.
- Sucesos del entorno empresarial, situación económica, inflación, gobierno, etc.

La causa más profunda de abandono es un desgaste progresivo de la confianza, debido a que siente que el Cliente aporta más a la relación de lo que recibe.

Gráfico.5 Diagnóstico



Los mediadores que estudian las causas de abandono de sus clientes llegan a concluir que como máximo puede haber una docena de motivos por los cuales un cliente se marcha.

Cómo ilustra el cuadro anterior vemos que el diagnóstico nos permite establecer la estrategia para averiguar las causas más habituales de abandono, y en este caso como en muchos otros la prevención es preferible a la recuperación ya que es más económico y eficiente.

Los sistemas de datawarehouse son eficientes en cuanto a la prevención. A continuación mostramos algunas acciones posibles:

- Un sistema de alarma, basado en los motivos más frecuentes. Sería la instalación de un sistema que cuando detectara una serie de características nos avisara.
- Los pasos a seguir cuando el sistema de alarma detecte un posible candidato al abandono.

Los costes o barreras de salida pueden ser tanto psicológicos como físicos, lo importante es que a nuestro cliente no le sea fácil abandonarnos. Tales barreras deben ser sutiles es decir que el cliente no los detecte ya que sino podríamos conseguir incluso el efecto contrario.

2. Marketing Relacional para satisfacer y fidelizar clientes

2.1. Marketing Relacional

Durante los últimos años se han producido unos importantes cambios competitivos que han exigido un enfoque más profundo del marketing, pasando del enfoque del mercado genérico a un enfoque mucho más individual y personalizado.

Este nuevo enfoque ha profundizado en la relación cliente/empresa. Las políticas de marketing deben trabajar conjuntamente con los clientes para crear relaciones que vayan más allá de los meros intercambios. El cliente es la vida de la empresa y debemos centrarnos en qué quiere y como lo quiere, adaptándonos a él. En esencia acabamos de definir lo que es el marketing relacional.

Como dice J. Alet, para llegar a la actual filosofía se ha debido trabajar sobre distintas líneas de desarrollo conceptual y práctica empresarial.

1. Comunicación. Aquí encontramos el marketing directo que se ha venido desarrollando a pasos agigantados, los últimos años.
2. Distribución. Asociaciones estratégicas entre los poseedores de canales y las empresas.
3. Marketing de servicios. Se constata la importancia de la satisfacción del cliente en el sector servicios, la frecuencia y la calidad de los contactos son básicos para una buena gestión.
4. Marketing de productos y servicios industriales o de alta tecnología. En este sector donde las decisiones son de gran trascendencia y el proceso de compra es complejo, hay que cuidar mucho las relaciones con cada uno de los miembros destacados de la organización adaptándose a sus deseos cambiantes.
5. Calidad. Como ya hemos evidenciado, la calidad es muy importante y juega un papel trascendental en la satisfacción del cliente.
6. Producción flexible. Básicamente la producción se centra en el objetivo de ser adaptable, flexible. Gracias a nuevos sistemas como el Kanban o el Just in time, el número de proveedores está limitado ya que exige una confianza, que como también hemos mencionado se desarrolla con el tiempo.

7. Estrategia de la empresa. Con agrupaciones complejas y estratégicas, a través de las cuales se comparte información.

El entorno en los últimos años está sufriendo una serie de transformaciones, a continuación vamos a nombrar unos cambios que han provocado una mayor valoración del marketing relacional.

CLIENTE	<p>Pérdida de puntos de referencia.</p> <p>Cambios rápidos.</p> <p>Fragmentación del consumidor</p> <p>Más exigente.</p> <p>Excesivo número.</p>
PRODUCTO	<p>Disminución de la importancia de la marca.</p> <p>Necesidad de adaptación al cliente.</p> <p>Pérdida de diferenciación.</p>
SERVICIO	<p>Deterioro de su calidad.</p> <p>Falta de adecuación.</p> <p>Falta de atención personal.</p>
COMUNICACIÓN	<p>Fragmentación de los medios.</p> <p>Saturación mensajes.</p> <p>Aparición de nuevos medios personales.</p> <p>Nuevos sistemas más flexibles.</p>
TECNOLOGIA	<p>Disminución del coste de puesta en marcha.</p> <p>Menor coste tratamiento información.</p>
DISTRIBUCIÓN	<p>Incremento coste de ventas.</p> <p>Incremento poder del canal.</p>

Fuente: Marketing Relacional J.Aleñ

El comportamiento de compra durante los últimos años está sufriendo una serie de modificaciones; esto se debe en parte al cambio en los roles familiares, son utilizados distintos sistemas de compra , modificándose las variables de decisión. Por todo ello el comportamiento en la compra es cada vez más difuso.

Las necesidades evolucionan a gran velocidad, lo que antes era un lujo, ahora se consume habitualmente. El envejecimiento de la población, provoca cada vez consumidores más expertos y exigentes.

La sustitución de la familia tradicional por la actual, el mejor nivel educativo o el acceso a una renta superior a la anterior son factores que influyen sin duda a la hora de consumir.

La marca que podía representar un punto de referencia en la decisión está hoy en día en fase de decadencia.

Esto es debido en parte a que los productos tienen cada vez una calidad más similar y unas prestaciones globales difíciles de discriminar.

Un estudio realizado en EEUU por Fortune, sobre las cien empresas con mayor crecimiento, se concluyen dos factores clave para su éxito:

- Escuchar, comprender y servir al cliente anteponiéndolo a todo.
- Flexibilidad, rapidez y capacidad de adaptación.

Partiendo de la base que los productos tienen cada día una calidad más similar, los servicios periféricos al producto y el personal en contacto directo con el cliente adquieren mayor importancia.

La empresa debe crear valor, y no solo con su cliente, como veremos más adelante. La empresa tiene que crear valor también con su personal y por supuesto con sus proveedores.

Centrándonos ahora en el marketing relacional exponemos la definición realizada por Kotler: "Marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando ofreciendo, e intercambiando productos, bienes y servicios de valor para otros." Esta definición, no resalta lo suficiente la importancia de las relaciones ni el enfoque al cliente.

El marketing relacional está basado en una serie de áreas clave que provocan la relación del cliente y la empresa a largo plazo.

1. Identificar y calificar a los clientes actuales y potenciales. Actualizando continuamente la base de datos.
2. Adaptar los servicios y productos a las necesidades individuales específicas.
3. Establecer un diálogo continuo y efectivo con cada uno de nuestros clientes.
4. Gestionar la relación con cada cliente a lo largo de su trayectoria en la empresa, creando valor para ambos.

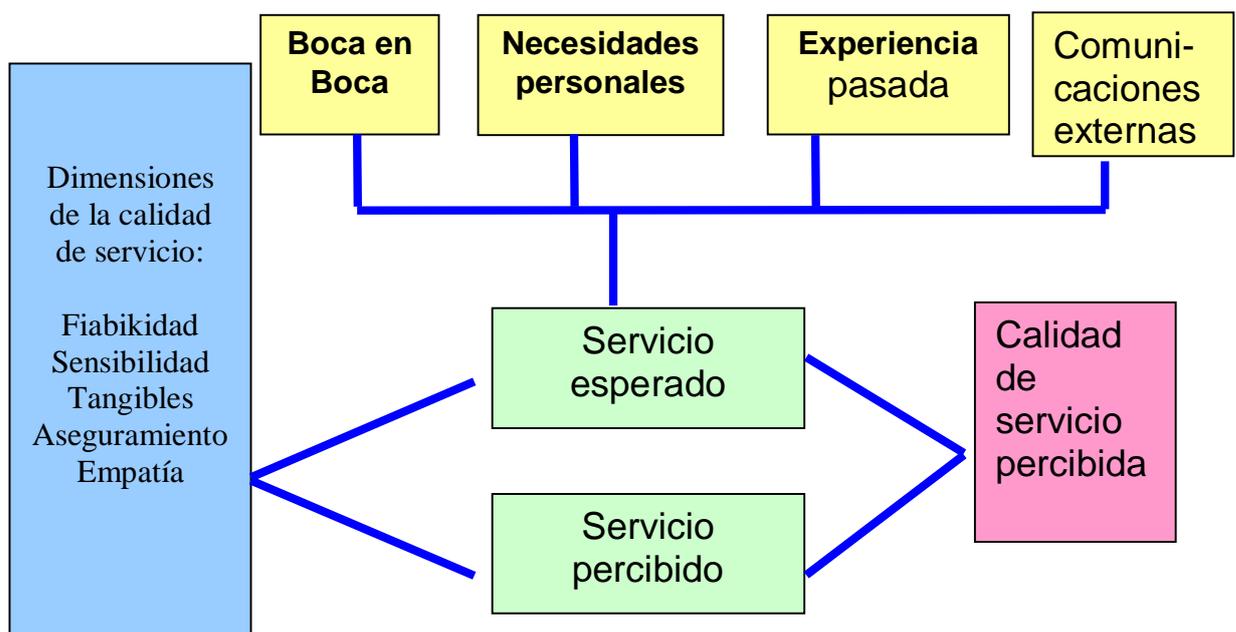
2.2. Más sobre la calidad

La satisfacción del cliente es el resultado que experimenta tras el consumo del producto o servicio, entregado por la empresa. La calidad percibida se expresa como función de las expectativas creadas por el cliente y el desempeño del producto o servicio. Las expectativas en sí mismas no garantizan la satisfacción, ya que podemos tener unas expectativas negativas y que se nos confirmen de modo que la impresión obtenida es la de no calidad y como consecuencia la no satisfacción. Tras muchas discusiones se ha llegado a la clara conclusión de que el desempeño es mucho más importante que las expectativas, tiene mucho más peso a la hora de la valoración.

La calidad ha sido estudiada en, mayor medida, en los servicios, es por ello que su análisis y las referencias indicadas provienen sobretodo de la gestión de servicios, y se habla principalmente de calidad de servicio. Podemos definir calidad de servicio como: "la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos y cualitativos, de un producto o servicio principal".

Una de las principales características del servicio, es su intangibilidad y como consecuencia de esto su difícil medición. En muchas ocasiones el cliente se implica en el desarrollo del servicio de modo que mezcla la percepción final de la prestación con la calidad del proceso. Uno de los estudios que más profundiza sobre este tema es de Parasuraman, y trata sobre lo que los clientes valoran de un servicio. Se identificaron diez criterios utilizados por el consumidor para evaluar la calidad del servicio prestado, con cinco dimensiones de calidad que las agrupaban, ver gráfico 6.

Graáfico.6 CRITERIOS UTILIZADOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD



Del anterior esquema deducimos que todos los detalles son importantes, que cualquier pormenor cuenta, debemos cuidar todos los detalles de la relación empresa/cliente. A partir del anterior gráfico se produce la percepción de calidad, las dimensiones de calidad de servicio sirven como punto de referencia tanto para el servicio esperado como para el servicio percibido. En el servicio esperado influirán experiencias anteriores, las referencias, la publicidad, etc. El diseño, la entrega y las relaciones influirán a la hora de valorar la calidad percibida.

La calidad en la prestación del servicio puede darnos una ventaja competitiva destacada. Por lo tanto puede considerarse un arma ante la competencia casi tan importante como el mismo servicio en si mismo. Así lo menciona Frederick Smith en Federal Expres: "Cómo te hago llegar un producto puede ser perfectamente tan importante como lo que te hago llegar". Un excelente servicio no resolverá el recibir un producto de calidad inferior a la esperada, pero también es cierto que un producto fantástico puede ser anulado por un mal servicio.

Nos interesa crear este valor añadido ya que esto nos puede suponer:

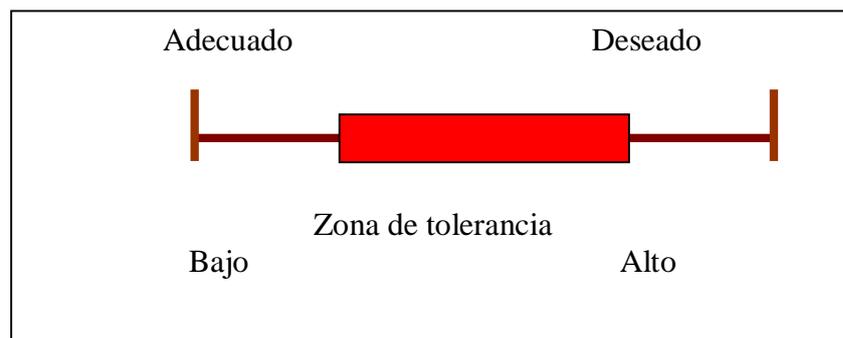
- Unos costes de marketing inferiores.
- Posibilidad de poner un precio más alto.
- Lealtad mayor.
- Participación de mercado más alta.

Aunque todo lo anterior resulte evidente, hoy en día hay muchas empresas que no lo aplican o bien que lo aplican de manera errónea creando campañas vacías de significado y sin ninguna filosofía. Ahora procederemos a analizar el tema de la gestión de expectativas. El término expectativas se utiliza de manera indistinta tanto para definir lo que el cliente cree que va a recibir, como para lo que quiere recibir. A partir de una investigación de Parasuraman, se constató que existen dos niveles de expectativas:

- El nivel deseado que quiere percibir.
- El nivel adecuado, es el nivel que considera aceptable.

Entre ambos niveles se establece un margen: cuanto más trascendente es la decisión a tomar, más se estrecha este margen.

Gráfico. 7 NIVELES DEL CONSUMIDOR.



El margen puede sufrir variaciones por el lado del nivel de lo "adecuado", pero es muy difícil que el nivel "deseado" sufra modificaciones.

A pesar de lo expuesto anteriormente sobre los cuatro factores que influyen sobre la generación de expectativas, Parasuraman, propone un modelo en el que influyen nueve factores:

1. Los intensificadores de valores duraderos.
2. Las necesidades personales.
3. Los intensificadores de servicios transitorios.
4. Las alternativas de servicio percibidas.
5. Cómo afecta el propio cliente al servicio.
6. Promesas explícitas del servicio.
7. Promesas implícitas en el servicio.
8. Comunicaciones "de boca en boca".
9. Experiencias pasadas.

Una mala experiencia en servicios pasados provoca una mayor exigencia en el servicio futuro (un mayor nivel de servicio adecuado y un mayor nivel en el servicio deseado), así como una menor zona de tolerancia.

Otro estudio procedente de Parasuraman es la diferencia entre la asimilación de empeoramiento de un servicio, la cual es muy rápida, y la lentitud de asimilación de la mejora. Se detecta un sesgo hacia el fácil recuerdo de los errores, por encima de los aciertos o buenos servicios.

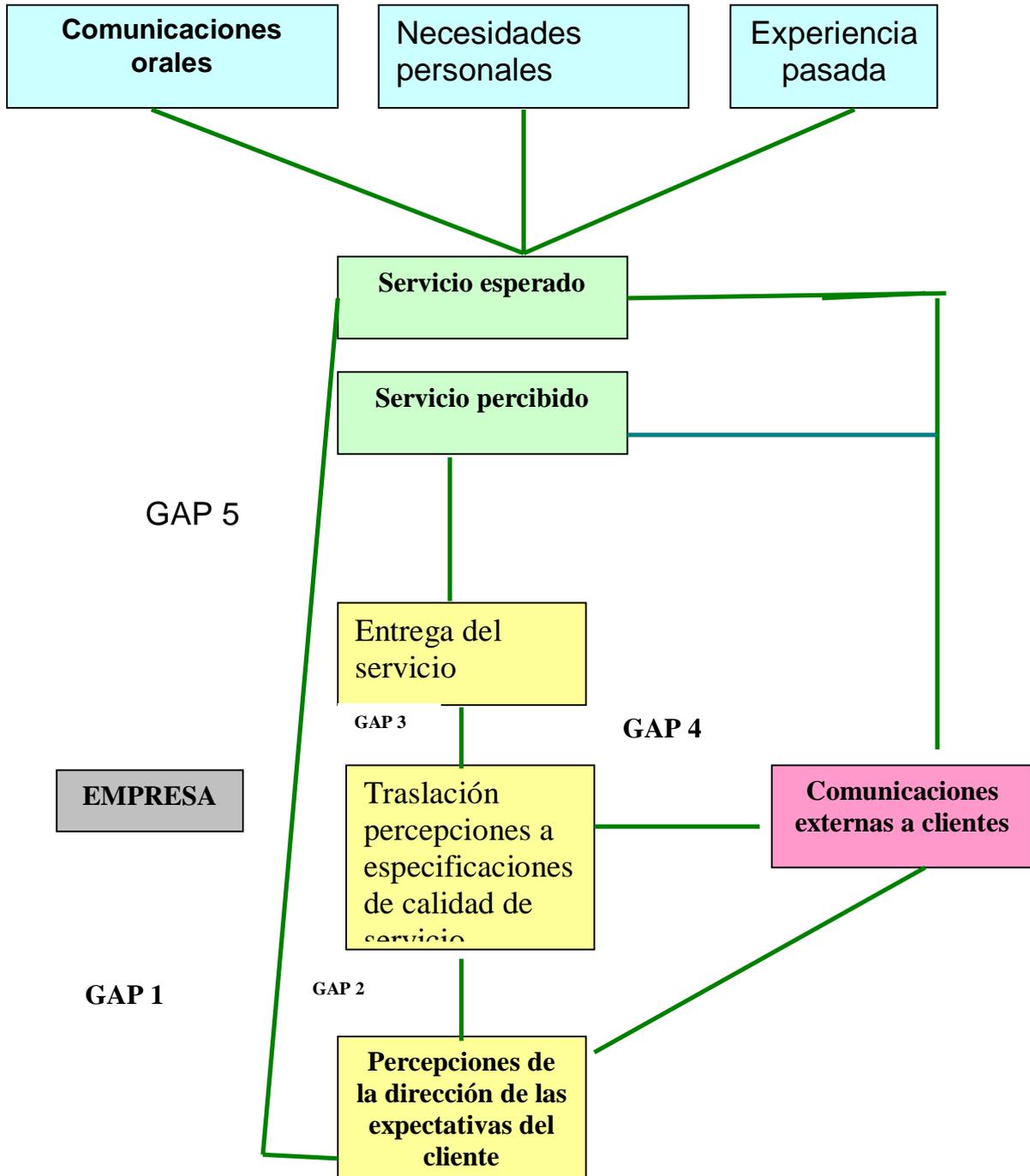
De todo ello se deduce que es básico el prestar un buen servicio desde el principio y que sea constante ya que una vez cometidos los errores, el esfuerzo que deberemos aplicar a solucionarlos y volver al mismo nivel es muy superior al que podríamos haber aplicado desde un principio.

En un estudio realizado a las principales empresas del sector del automóvil, líneas aéreas y equipos agrícolas, Lele y Sheth concluyeron como características más importantes para una buena gestión:

1. "Controlar las actividades de comunicación de marketing, con el fin de analizar que no estén sobrevendiendo a los clientes o que no estén haciendo promesas que no puedan cumplir".
2. "Elegir sus intermediarios y controlarlos muy estrechamente."
3. "Controlar muy estrechamente el rendimiento vs. sus expectativas (prefieren prometer menos de lo que pueden dar y cumplir sus expectativas que no a la inversa.)"

Centrándonos ahora en el análisis de los gaps obtenemos el gráfico 7.

Gráfico. 7 GAPS



Es necesario manejar los atributos generadores de valor para el cliente, ajustando el funcionamiento de la empresa a las necesidades y deseos del cliente. Una vez tenemos el servicio definido, debemos establecer los procesos de negocio, para ofrecerlos al cliente. Si estos procesos no se realizan correctamente aparece lo que denominamos gap o decalage, entre el servicio esperado y el percibido.

Parasuraman y Zeithmal, desarrollaron un modelo basado en el esquema del Graf. 6. En el cual podemos apreciar cómo el servicio esperado depende de las comunicaciones orales, las necesidades personales y la experiencia pasada.

El servicio percibido, será la consecuencia de una serie de actividades y decisiones que efectúa la empresa para prestar el servicio en cuestión. A lo largo de todo el proceso aparecen una serie de inconsistencias que dan lugar a los gaps indicados en la misma figura. A continuación analizaremos cada uno de los cinco gaps que aparecen para tener en cuenta aquellas áreas que debemos mejorar. La aparición de los gaps se debe a una diferencia entre la percepción del cliente y la percepción de la empresa.

Gap. 1:

ORIGEN DEL PROBLEMA	PROPUESTA DE GESTIÓN
Falta de orientación en la investigación de mercado.	Enfoque en la calidad p.v. cliente. Encuestas de satisfacción. Conocimiento del cliente
Comunicación vertical inadecuada.	Escucha al personal de contacto y implicación directiva.
Demasiados niveles directivos.	Organización horizontal.

Gap. 2:

ORIGEN DEL PROBLEMA	PROPUESTA DE GESTIÓN
Compromiso directivo inadecuado con la calidad de servicio.	Programas de mejora de la calidad y el servicio.
Estandarización de tareas inadecuada.	Mejora de procesos. Obtención de consistencia.
Ausencia o inadecuación de establecimiento de objetivos.	Fijar objetivos de la mejora de calidad. Seguimiento y control de los resultados.
Percepción de la viabilidad.	Generar la capacidad de satisfacer. Valoración de sistemas, recursos y políticas de calidad.

Gap. 3:

ORIGEN DEL PROBLEMA	PROPUESTA DE GESTIÓN
Falta de trabajo en equipo.	Diseño de funciones. Motivación y coordinación.
Pobre adecuación puesto/empleador.	Selección y contratación. Adecuar creencias y deseos.
Pobre adecuación tecnología/puesto.	Inversiones en equipos y sistemas.
Falta de control percibido.	Autonomía de decisión y funcionamiento con

	clientes. Facultades propias de mejoras.
Sistemas de supervisión inapropiados.	Fijar objetivos y incentivos personales claros.
Conflictos de responsabilidades.	Adecuar expectativas empleados. Análisis de tiempos. Gestión de la demanda. Segmentación de clientes.
Ambigüedad de responsabilidades.	Formación, información, seguimiento, motivación, comprensión...

Gap 4:

ORIGEN DEL PROBLEMA	PROPUESTA DE GESTIÓN
Comunicación horizontal.	Información, coordinación, procedimientos.
Propensión a la sobrepromesa.	Gestión adecuada de expectativas.

Fuente: Parasuraman et al. 1985, Zeithmal et al. 1990, Grönroos 1990

El Gap 5 englobaría todos los anteriores.

Para llegar a obtener un mayor valor, debemos incluir al cliente en el análisis de todo el proceso, y valorar el servicio desde su solicitud hasta su entrega. Esto implica analizar qué hace el cliente con el servicio para que lo quiere, como lo usa, su consumo habitual, sus exigencias, sus criterios de calidad, etc. este análisis es muy complejo ya que como hemos mencionado anteriormente son criterios subjetivos que varían con cada cliente.

Para la creación de valor tenemos que tomar aquellos parámetros que el cliente valora más, ya que serán por los que esté dispuesto a pagar más.

Dentro del análisis de la creación de valor, conviene destacar el concepto de "producto total", según Ted Levitt se entiende que el producto "es para el comprador potencial, un conjunto complejo de satisfacciones de valor", en su descripción recurre a un desglose en cuatro niveles. Nosotros hemos extrapolado este análisis al sector servicios obteniendo lo siguiente:

Servicio genérico: "es la cosa rudimentariamente sustantiva sin la cual no existe la posibilidad de entrar al juego de la participación del mercado", para las entidades aseguradoras serían las pólizas, para un banco su dinero..

Servicio esperado: es lo mínimo que espera el cliente, incluye los accesorios, instalación, recambios o postventa.

Servicio aumentado: es la sorpresa, aquellos beneficios que diferencian a la empresa de la competencia.

Producto potencial, se refiere a todo lo que no esta hecho pero que se podrá hacer en un futuro

Servicio potencial: se refiere a todo lo que no está hecho pero que se podrá hacer en un futuro, en cuanto a un producto concreto, por lo que se refiere a un servicio prestado.

2.3. Más allá de la fidelización

En muchas ocasiones las empresas alardean de estar cerca del cliente, pero no siempre es posible debido a los sistemas tradicionales en los que los mediadores están a medio camino entre el proveedor y la empresa haciendo el ya mencionado efecto pantalla. Pero aún superando estos obstáculos muchas veces el colaborador que entra en contacto directo con el cliente final, tiene unos incentivos mínimos que cumplir y que en algunas ocasiones pueden incluso perjudicar.

Para analizar el proceso sistemático a través del cual logramos satisfacer al cliente nos puede ser útil la definición del término "blueprinting", que consiste según J. Alet en "el desglose de los sistemas y estructuras de la organización de la empresa para reflejar ésta como un proceso de crear clientes satisfechos, a través de cada uno de los componentes del paquete de valor."

Podemos desglosar el blueprinting en los siguientes pasos:

1. Hacer un diagrama con los componentes de un servicio para que se pueda ver de una manera objetiva y clara.
2. Identificar aquellos puntos susceptibles de tener fallos y que puedan provocar inconsistencias.
3. Establecer estándares de funcionamiento en término de objetivos.
4. Identificar los puntos visibles para el cliente, llamados puntos de encuentro por Shostack.

El diseño del servicio nos puede servir tanto para revisar las áreas de mayor visibilidad para el cliente como para evitar inconsistencias. Hay que tener en cuenta que un 90% de los fallos de calidad no son relativos al servicio o producto en sí sino problemas periféricos.

La revisión del sistema de proceso también es necesaria ya que deberemos eliminar todos aquellos procesos o elementos que no generen valor. Se estimó que en una compañía de seguros el plazo de aprobación de una póliza es de 22 días mientras que realmente lo que es el trámite en sí, el análisis de la información son 17 minutos; es un ejemplo claro de tiempos excesivos de pases de documentación entre departamentos. Evidentemente, estos tiempos se están reduciendo gracias a las nuevas tecnologías que disminuyen los tiempos de gestión.

A través del benchmarking, la empresa se encuentra continuamente en una situación de mejora a partir de la comparación con la competencia, algunos de los beneficios de esta comparación son según J. Altee.

- Mejora de la capacidad de cumplir los requisitos del cliente. A través de la recopilación de las necesidades y deseos del cliente en cada momento.
- Traspaso correcto de las necesidades externas a las realidades internas de la organización. Es un buen método para evitar los gaps mencionados anteriormente.
- Reconocimiento de las mejores prácticas empresariales.
- Posición competitiva reforzada. Remarcar los puntos fuertes que nos puedan diferenciar de la competencia.
- Mejora de la organización. Con todo lo anterior conseguiremos una mayor productividad y el desarrollo de unos procesos más eficientes.

Son el conjunto de procesos los que crean el valor para el cliente. El enfoque de la creación de valor en la empresa para el cliente ha sido tratado de manera novedosa por M. Hammer y J. Champy. Son ellos mismos quienes incorporan el concepto de reingeniería de los procesos en el sentido del cambio drástico de visión tradicional a la visión actual; un ejemplo de lo anterior sería la sustitución de los antiguos valores como: subordinación, individualidad y anclaje en el pasado por los de cliente, equipo y aprendizaje continuado respectivamente.

Tras todo lo expuesto hay que subrayar la actual división del concepto de marketing, por una parte encontramos a los especialistas en marketing mix y por la otra a los especialistas en interacciones entre comprador y vendedor, realizada por los comercializadores.

El estrechamiento de las relaciones de los trabajadores de la empresa y clientes, ha producido una interconexión entre ambos. Este es uno de los factores principales para la creación de lealtad.

Hablando ahora de satisfacción, un estudio realizado por Sears en 771 tiendas, sobre la rotación de personal en las empresas, obtuvo unos resultados sorprendentes, descubriendo una relación directa entre rotación y satisfacción: en tiendas con mucha rotación de personal los resultados eran deficientes e iban mejorando conforme menos rotación tenían.

Heskett, Saser y Hart, nos exponen las características que han observado en las formas de proceder de las empresas de mayor éxito dedicadas al sector servicios:

1. reclutar, formar y promover para un servicio de recuperación excelente;
2. solicitar activamente quejas, que son vistas como oportunidades de marketing;
3. medir tanto los costes primarios como secundarios de los clientes insatisfechos y poner medidas de corrección;
4. conceder poder a los empleados que están en contacto con los clientes par poder adoptar medidas reguladoras;
5. fomentar las relaciones de comunicación clientes/directivos;
6. premiar a los empleados por atender y resolver quejas;
7. incluir excelencia en el servicio y en la recuperación como parte de la estrategia del negocio;
8. implicar a la alta dirección en hacer bien las cosas desde el principio, esta última es la de más relevancia.

3. Problemática de la fidelización de clientes para los mediadores

3.1. El negocio del mediador de seguros

En los últimos años el sector asegurador ha sufrido muchos cambios, después de muchos años en un entorno plácido ha evolucionado hacia un mercado turbulento. Las entidades aseguradoras han pasado de una situación atomizada a una situación de concentración.

Parece que la tendencia del mercado muestra una clara orientación a la disminución de precios, esto es debido principalmente a la competencia y a la implantación de las nuevas tecnologías. Es precisamente por esto que el mediador actual deberá sin duda reducir sus costes o bien con una mayor integración con la compañía o bien la plena integración y utilización de las nuevas tecnologías.

En segundo lugar tenemos una clara tendencia a la fragmentación. El cliente actual está informado, ha aprendido, sabe que hay una mayor competencia y que tiene donde elegir, por eso es más exigente. Las personas buscan una cierta estabilidad en las relaciones con sus proveedores, buscan lo sencillo y son por naturaleza fieles; la infidelidad actual es debida a la competencia, es el mercado el que nos vuelve infieles.

La estabilidad es una característica deseada, tras un estudio realizado por el profesor Reicheld se demostró que las empresas más rentables eran aquellas que presentaban una mayor estabilidad en:

- Sus clientes.
- Sus ejecutivos.
- Sus propietarios o accionistas.

La adaptación a las nuevas tecnologías es un camino obligado ya que no sirve de nada lamentarse por la nueva situación sino que lo que deben hacer los mediadores de seguros es aprovechar el cambio.

El propósito de este apartado es exponer las claves para obtener una gestión rentable desde la perspectiva del mediador y son para ello requisitos necesarios:

- Una gestión integral de los clientes, ofreciéndoles todo aquello que pueda serles necesario.
- La gestión de las relaciones con el fin de obtener de ellos una fidelidad que solo comporta beneficios y creación de valor para ambas partes.

La búsqueda de ventajas competitivas es algo primordial para el mediador, que se ve obligado a competir con los nuevos canales de distribución.

PUNTO DE PARTIDA PARA EL MEDIADOR

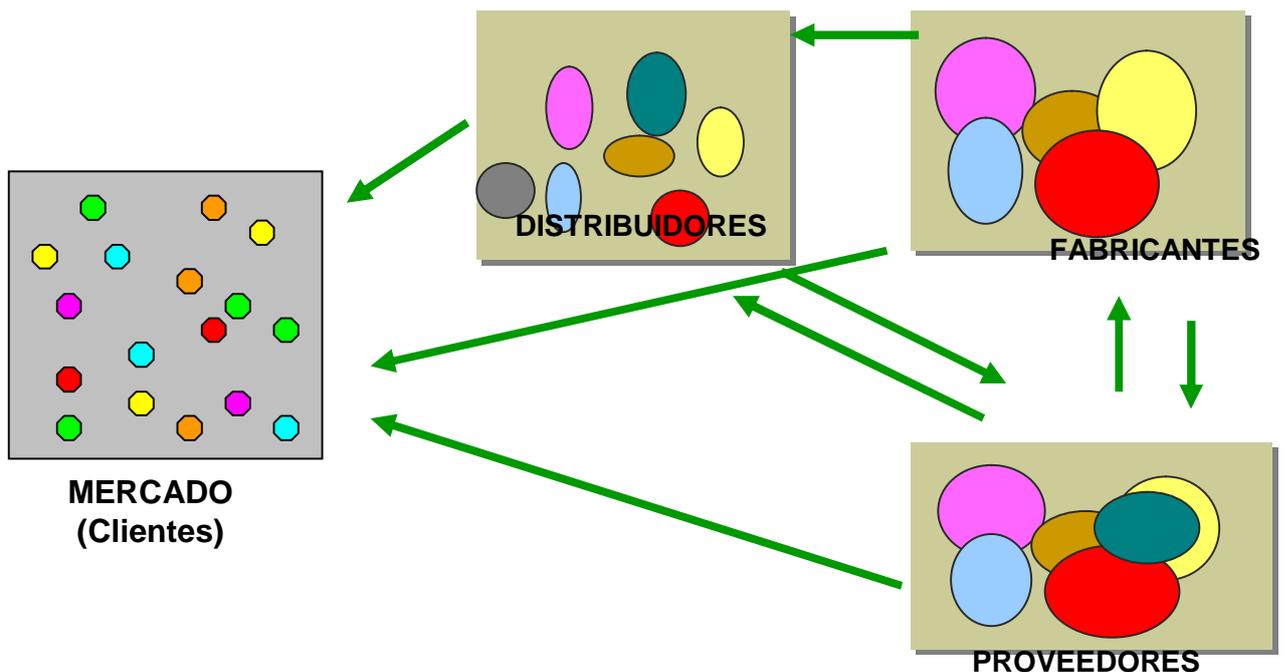
1. Desequilibrio en la cartera de productos, con peso en productos de menor crecimiento.
2. Sistema atomizado y por tanto con poca facturación (cada vez más concentrado)
3. Agentes poco profesionales, con poca formación y nulo interés por el futuro del sector.
4. Falta de management.
5. Escasa difusión de técnicas de marketing.
6. Insuficiente colaboración entre compañías y mediadores.
7. Falta de respuesta ante la inminente intrusión de competidores.

El entorno se presenta complicado, pero hay que recordar que la mediación es el canal escogido por un 42% de la población española. Las características más valoradas de los mediadores son la independencia y la competencia profesional. Los clientes buscan valor y calidad de servicio.

POSICIÓN	X	PROYECCIÓN	=	VALOR PARA EL CLIENTE
----------	---	------------	---	-----------------------

Hemos hablado de crear valor pero, ¿qué es para el cliente realmente la creación de valor? Es la suma de todos los beneficios percibidos. Si imaginamos una balanza de dos platos tenemos que poner en uno de ellos el conjunto de beneficios (producto, marca y servicio) que obtiene el cliente al adquirir el servicio y en el otro plato de la misma balanza pondremos los costes, el precio, el riesgo, el coste psicológico, el esfuerzo, la incertidumbre,...el cliente no está adquiriendo un servicio en si mismo sino que está adquiriendo valor.

Gráfico.8 SITUACIÓN ACTUAL EN EL MERCADO.



Fuente: J. Gendra

En el anterior gráfico observamos lo ya anteriormente dicho: el mercado de distribuidores sigue todavía atomizado aunque con tendencia a la concentración. Las entidades aseguradoras, están en cambio mucho más concentradas, las fusiones y las absorciones están a la orden del día, esto no es casualidad, la administración pone impedimentos a la hora de cerrar una compañía. Actualmente si quiere cesarse el negocio lo más habitual es ser comprado por la competencia.

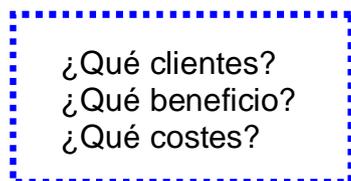
Pero lo que realmente pretendemos ilustrar con este gráfico es la interrelación de todos los componentes, en una época no muy lejana, el mediador era el único que trataba con el cliente, provocando el ya mencionado efecto pantalla. Hoy en día todos quieren mantener el contacto con el mercado y esto supone algunas veces un problema para el mediador ya que en algunas ocasiones se prescinde de su figura.

Hay compañías en la actualidad que prescinden de los métodos de mediación como es el caso por ejemplo de Línea Directa, que solo utiliza canales como el teléfono e internet.

El mercado presenta hoy en día una serie de dificultades como por ejemplo:

- Una demografía estancada.
- Una demanda atomizada.
- Unos segmentos que varían su composición y con el tiempo.
- Unos consumidores cada vez más exigentes.
- Influencia de la T.I.
- Exceso de oferta.
- Exceso de competencia.

El primer paso para una definición estratégica es conocer aquellos elementos que crean valor al cliente. Tres cuestiones son básicas para definir una estrategia:



Temas que requieren un especial interés por parte de los mediadores:

1. Gestión estratégica y operativa del negocio: Para poder superar con éxito a los otros canales, el mediador deberá planificar unos objetivos a través de unas estrategias. Básicamente una profesionalización. Deberá abandonar los oportunistas y dejar de trabajar con aquellos agentes no profesionales. Adoptar nuevos sistemas informáticos, nuevas técnicas de marketing, aprovechar la venta cruzada y buscar en todo momento el cliente integral, el cliente estrella.

2. Gestión del ahorro y previsión personal: el mercado del ahorro, la invalidez, fallecimiento,...requiere una especial atención ya que ante el futuro incierto de la Seguridad Social es uno de los sectores con mayores perspectivas de crecimiento. El envejecimiento de la población y la baja natalidad española lo confirman. También se espera una no muy tardía implantación del seguro de dependencia, y el suculento negocio que nos prestará la asistencia sanitaria. Hasta el momento los que mejores resultados están obteniendo en este sector son los de la bancaseguros.
3. Búsqueda de la calidad total: todavía encontramos compañías y mediadores que se centran en el producto y no en el cliente. También algunos consideran al mediador como un coste añadido al producto y que no tiene razón de ser, se olvidan de la creación de valor y el servicio prestado por estos. Si el objetivo por parte del mediador es la creación de valor para el cliente deberán fijarse objetivos a largo plazo y olvidarse de ir en busca del mejor precio. Con una relación estable y duradera en el tiempo el mediador establecerá unos lazos de confianza con la compañía que inevitablemente a largo plazo supondrán una creación de valor para ambos y como consecuencia la obtención del objetivo de calidad.
4. Segmentación y precio: la segmentación del mercado por precio es una manera de discriminación de la población. Según el riesgo asociado a cada cliente lo englobamos en un segmento que será homogéneo en sí y heterogéneo respecto a los demás. A partir de bases estadísticas conseguimos perfilar cada uno de estos segmentos, en este caso es muy importante que exista una buena comunicación entre compañía y mediador para poder compartir la mayor información posible sobre los clientes.
5. Gestión integral: actualmente se promueve la gestión de las cuentas integrales de cada cliente, es decir se dejará a un lado la clásica división por producto o ramo. El marketing relacional que pretendemos exponer se basa en la gestión de un cliente integral o estrella, a partir de relaciones que se prolongan en el tiempo el mediador debe ser capaz de conocer a su cliente para ofrecerle soluciones integradas.
6. Fidelizar clientes: este último objetivo ha sido desarrollado de manera más extensa en puntos anteriores, pero es necesario remarcar que este apartado es de cumplimiento obligatorio para compañía y mediador. Destacando aquellos elementos más importantes comentaremos que para llegar a fidelizar un cliente hace falta tiempo. Además previo a la fidelización debemos conseguir clientes satisfechos y contentos con nuestros servicios, recordar también que no interesa fidelizar a todos los clientes de manera indiscriminada, sino aquellos con una perspectiva de futuro y de rentabilidad.

Remarcar por último que un cliente fidelizado es más rentable y dura más en el tiempo.

3.2. Gestión estratégica del negocio

Tenemos que diferenciar entre decisiones estratégicas y decisiones operativas. Mientras las primeras son a más largo plazo las segundas, las operativas, hacen referencia al corto plazo, a las decisiones tomadas en el día a día.

DECISIONES ESTRATÉGICAS	PROACTIVAS
DECISIONES OPERATIVAS	REACTIVAS

Como avanza el cuadro anterior, las decisiones operativas van apareciendo. Es decir los problemas van surgiendo y vamos tomando decisiones a medida que aparecen, son decisiones reactivas.

Por otro lado nos encontramos las decisiones estratégicas que haciendo referencia al medio y largo plazo son decisiones que pretenden avanzarse a los problemas, prevenirlos, anticiparse a ellos.

Las decisiones estratégicas gozan de una gran subjetividad ya que al hacer referencia a hechos futuros los expertos hacen sus previsiones en función de la tendencia actual, pero ésta puede variar con el tiempo.

A continuación exponemos las cinco preguntas propuestas por el profesor Andrews en 1971, para que un proceso de decisión estratégica sea completo:

1 ¿Qué podríamos hacer?
2 ¿Qué podemos hacer?
3 ¿Qué deberíamos hacer?
4 ¿Qué queremos hacer?
5 ¿Qué vamos a hacer?

¿Qué podríamos hacer? Teniendo en cuenta las amenazas y oportunidades externas.

¿Qué podemos hacer? Como veremos en la matriz DAFO además del exterior, también cuentan nuestras capacidades, es decir nuestros puntos fuertes y nuestros puntos débiles.

¿Qué deberíamos hacer? Toda empresa tiene un sentido social y las decisiones tomadas deben ir en consonancia.

¿Qué queremos hacer? Es lo mismo que decir a qué aspira la empresa.

¿Qué vamos a hacer? Esta es la pregunta clave y nos aparecerá como consecuencia de todo lo anterior.

La matriz DAFO, recoge las amenazas y oportunidades que nos brinda el mercado y las fortalezas o debilidades que tiene la empresa respecto la competencia.

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
FORTALEZAS	1	2
DEBILIDADES	3	4

Mientras que las fortalezas y debilidades dependen de las capacidades de la empresa (en comparación con la competencia), las amenazas y oportunidades nos vienen dadas, es el entorno donde se mueve la empresa y no dependen de las decisiones tomadas por esta.

Un ejemplo de oportunidad sería el incremento del parque automovilístico español, para aquellas compañías que se dedican al ramo de autos esto es sin dudar una oportunidad. Pero para saber si deberíamos encuadrarlo en el punto 2 o en el punto 4 solo debemos compararnos con la competencia y saber si somos (2) o no somos (4) competitivos en este ramo.

A continuación enumeramos algunas premisas con referencia a la matriz:

- Un mismo acontecimiento puede generar oportunidades y amenazas al mismo tiempo.
- Cuanta más relación tengan las fortalezas y debilidades internas con los factores claves del éxito, más importancia tendrán.
- Tanto al hablar de lo interno como de lo externo es importante referirse a un futuro, no a la situación actual.
- No solo es importante estudiar la importancia de cada impacto (entendido como la consecuencia del acontecimiento), sino que también es importante estudiar su frecuencia.

3.3. El mercado

El mercado no es un concepto tan abstracto como nos parece, el mercado está formado por un conjunto de personas. Y estas personas tienen unas necesidades ilimitadas que quieren satisfacer, y que para ello actúan de un modo racional.

Tenemos que señalar que este mercado está también condicionado a una tecnología. Por tanto podemos formularnos tres preguntas:



¿El quién?, los grandes segmentos de clientes que constituyen el mercado. Centrándonos en el sector asegurador debemos diferenciar entre:

- Particulares.
- Administración pública.
- Empresas.

¿El qué?, las necesidades ilimitadas ya comentadas.

¿El cómo?, mediante la tecnología, que en el entorno actual cada día innova con más rapidez, hay que estar atentos y adaptarse a los continuos cambios.

Cada mediador debería hacerse estas tres preguntas pero centrándose en su mercado de referencia, aquel al que se dirige. Es importante el análisis actual, para saber dónde está pero también dónde quiere estar en un futuro y evidentemente qué deberá hacer para conseguirlo. Cuando enfoquemos estas tres preguntas a un crecimiento futuro deberemos tener en cuenta:

- El atractivo de cada posición, no es lo mismo el mercado de particulares que el de empresas.
- Nuestra capacidad para actuar de manera adecuada en cada posición.
- Analizar la coherencia de las aspiraciones de crecimiento.
- ¿Nos beneficiará este crecimiento haciéndonos más fuertes y competitivos?

Introducimos ahora la idea de “Niveles de Mercado”:



- El mercado potencial: conjunto de personas posibles consumidores de nuestro servicio genérico.
- Mercado disponible: personas que pueden acceder a nuestros servicios y que muestran una actitud favorable hacia los mismos, son compradores motivados.
- Mercado servido: el segmento o segmentos hacia los cuales la empresa dirige sus esfuerzos de marketing.
- Mercado cubierto: son los clientes que ya han comprado alguna vez.

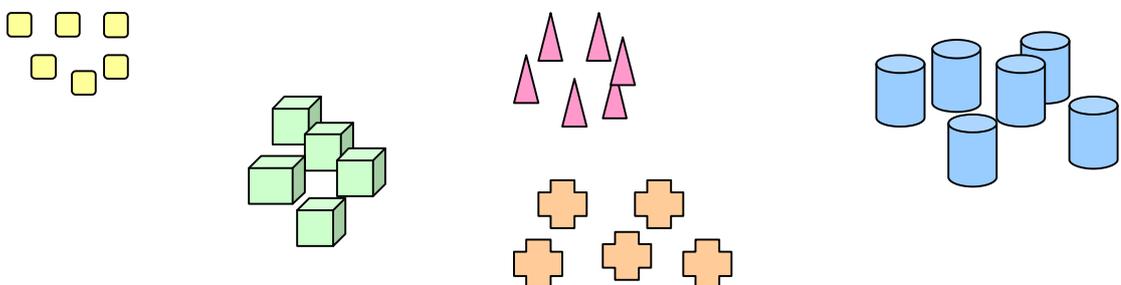
Las diferencias entre los niveles anteriores, son muy grandes y las decisiones estratégicas dirigidas a cada uno de ellos también. Pero es entre los dos primeros niveles donde la diferencia es mayor, entre el mercado potencial y el mercado y el disponible. Pero cuando la diferencia entre el cubierto y el potencial no es muy grande la empresa deberá centrar sus esfuerzos en incrementar el negocio entre sus clientes actuales.

Hasta ahora nos hemos referido al mercado de forma general pero para poder realizar políticas de marketing más concretas y efectivas deberemos dividir el mercado en segmentos, segmentos homogéneos en si y heterogéneos respecto el resto. Con ello conseguiremos dos propósitos:

- Una oferta más ajustada a sus necesidades, obteniendo así, como ya hemos explicado, una mayor rentabilidad.
- Y obteniendo también una mayor satisfacción.

Los criterios de segmentación utilizados por la empresa pueden ser muy dispares, hay miles de posibilidades, nosotros nos centraremos en la segmentación a partir del valor percibido.

Para iniciar una segmentación basada en el valor percibido deberemos conocer con exactitud qué valora el cliente del servicio, para ello como también hemos explicado debíamos de imaginarnos la balanza con los costes y los beneficios. Se pueden utilizar muchos métodos de segmentación, el sentido común y el resultado final es lo único que los condiciona, tenemos que conseguir grupos claramente diferenciados entre si:



Nuestro siguiente paso sería valorar nuestro potencial para ofrecer un valor superior a cada segmento. Para ello expondremos los pasos sugeridos por Philip Kotler para crear valor:

1. Identificar los principales atributos que merecen valor para los clientes.
2. Determinar la importancia de los diferentes atributos.
3. Determinar la actuación de la empresa y de la competencia en cuanto a diferentes valores para los clientes. Que califiquen con las calificaciones de la importancia de los valores.
4. Estudiar la forma en que los clientes de un segmento específico califican la actuación de la empresa, comparándola con un competidor importante específico, atributo por atributo.
5. Vigilar los cambios en los valores de los clientes con el tiempo.

Fuente: M.Alfaro Gestión rentable de clientes.

Nos centraremos ahora en la Demanda. La demanda es la cuantificación monetaria del mercado.

La demanda es el factor explicativo de muchas otras variables, por ello hablamos de la función de la demanda. Hay la creencia de que la cuantificación de la misma es muy complicada sobretodo para pequeños empresarios, pero si bien es cierto que hay métodos heurísticos y realmente complicados, también los hay muy sencillos, como las técnicas Delphi.

Las técnicas Delphi se basan en la consulta y previsión de expertos del sector sobre como prevén ellos que evolucionará el mercado. Estos métodos son sencillos y de coste asumible, lo importante aquí es basarnos en métodos objetivos y no en apreciaciones precipitadas y con poco fundamento.

4. Problemática de la fidelización de mediadores para las entidades aseguradoras

4.1. La Entidad Aseguradora y el servicio al Mediador

La gestión de un servicio tiene unas particularidades distintas a las de la adquisición de un producto, esto es debido a la propia esencia del servicio. J.P. Filipo define como servicio “el resultado de un acto o sucesión de actos, de duración y localización definidas, conseguido gracias a medios humanos y materiales puestos a disposición de un cliente individual o colectivo, según procesos, procedimientos y comportamientos codificados”.

El hecho de que la prestación de un servicio suponga una interacción entre proveedor y cliente no significa que la prestación se realice de forma espontánea.

Vamos a definir ahora algunas de las características propias de los servicios.

1	INTANGIBLES
2	NO ALMACENABLES
3	HETEROGÉNEOS
4	SIN TRANSMISIÓN DE PROPIEDAD

1. Intangibles: son entangibles, no podemos percibirlos como algo físico ni tampoco a través de los sentidos, no podemos oírlo, ni verlo, ni tocarlo, ni olerlo a priori. Es decir antes de que se preste el servicio es algo no percibible.

Es evidente que la intangibilidad, varia de unos servicios a otros, no se da de una manera homogénea. Centrándonos ahora en el caso concreto de los seguros, también se pueden dar situaciones muy distintas, por ejemplo mediante una póliza de autos, no será lo mismo un cliente que no ha sufrido ningún siniestro a lo largo de un año, que otro cliente que ha sufrido cinco siniestros con sus cinco reparaciones correspondientes. Probablemente no tendrán la misma percepción de la prestación del servicio, que en un principio es cubrir un riesgo, dar una seguridad reduciendo la incertidumbre. Cuanto más complicada sea la evaluación de un servicio más importancia cobran los elementos que lo envuelven como la marca, atención al cliente, las referencias etc.

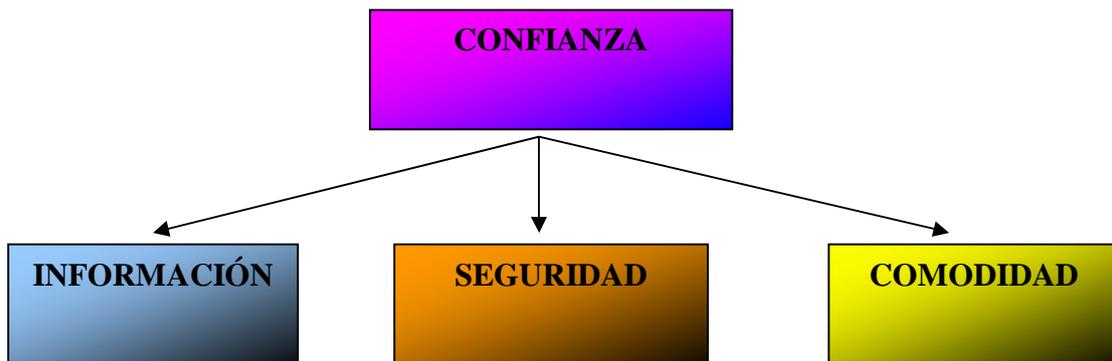
2. No almacenables: No se pueden almacenar los servicios a la espera de ser consumidos. Con la contratación de pólizas es lo mismo no podemos guardarlas para que el cliente las consuma más tarde.
3. Heterogéneos: ya hemos introducido antes esta idea, un producto que se fabrica en una línea de montaje probablemente salvo errores todos

los productos serán homogéneos. Pero en el caso de los servicios esto no es así solo podemos estandarizar sus elementos periféricos. En seguros no tenemos dos pólizas que cubran exactamente los mismos riesgos, se intentan estandarizar pero nunca el riesgo será exactamente el mismo.

4. No hay transmisión de propiedad: Al adquirir un servicio se adquiere un derecho pero no una propiedad física. Como hemos visto en el ejemplo del cliente que no tiene ningún siniestro con su auto a lo largo de un año, no tiene nada, ha tenido un periodo de cobertura pero ahora no tiene nada por eso en seguros como en todos los sectores de servicios la notoriedad de marca, la recomendación y todos los aspectos periféricos son tan importantes.

Cuando hablamos de aspectos periféricos y del boca en boca, nos referimos a conseguir la confianza, la confianza del mediador en su compañía y del cliente en su mediador.

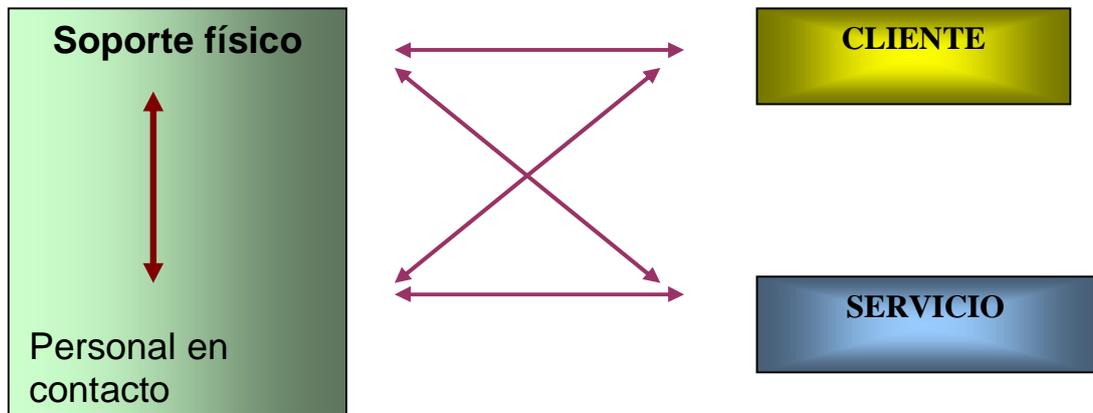
Es un objetivo permanente para el proveedor, para ello primero debe de conseguir tres factores previos:



- La información: el proveedor del servicio debe comunicar la máxima información posible ya que el servicio por si mismo no puede mostrar información como los productos.
- La seguridad: no basta solo con informar una vez, la mayoría de mediadores y de compañías de seguro no se comunican con sus clientes, (excepto si hay algún siniestro), solo se acuerdan de ellos a la hora de liquidar la prima. Esto es un error los clientes deben sentirse seguros todo el tiempo y para ello es necesaria una comunicación continua.
- La comodidad: los clientes aspiran a que se les facilite soluciones sencillas, claras y rápidas, no quieren burocracia ni complicaciones.

Ahora entraremos a definir el término de la servucción, que no es más que “la organización de los factores físicos y humanos que intervienen en un servicio”, según M. Alfaro.

Para la servucción son necesarias las personas, los elementos físicos y un sistema de organización que los integre y que facilite la interacción de las personas.



Fuente: Esade

- Los elementos físicos. Engloban todos aquellos soportes físicos necesarios para la prestación del servicio. Refuerzan y contribuyen a la creación y protección de la imagen del mediador. Algunos ejemplos serían: la ubicación de la correduría (según el tipo de cliente elegido buscaremos una ubicación u otra), el valor del diseño del despacho (la funcionalidad y los elementos simbólicos), los equipos informáticos para dar soporte o bien los productos utilizados por el propio servicio (en la contratación de una póliza serían por ejemplo las pegatinas con el Telf. de asistencia, los carnes,..).
- El factor humano. El personal de contacto con el cliente final es primordial, si bien el cliente se forma una idea a través de los elementos físicos, no es menos la importancia del personal con quien entra en contacto, aquí es donde se puede ver reflejada de manera muy clara la heterogeneidad de los servicios.
- El sistema organizativo. La estructuración de los dos elementos anteriores se hace pensando en el proceso que realiza el cliente cuando entra en contacto con la organización. El proceso de creación de un sistema organizativo consta de dos partes, una primera que consiste en redactar una lista ordenada de todas las fases por las que ha de pasar el cliente y en segundo lugar se combinan los elementos anteriores hasta obtener un resultado que permita diferenciarse de la competencia.
- Los servicios periféricos. Para poder hablar de servicio periférico debemos de tener primero un servicio básico de calidad, una vez cumplido este requisito previo analizaremos las distintas opciones de servicios periféricos que nos van a permitir diferenciarnos de la competencia.

La servucción anterior y la estructuración de la oferta puede definirse desde un despacho pero la prestación del servicio se da delante del cliente, es como el momento de la verdad.

La prestación de dicho servicio deberá ser flexible para poder adaptarse a las personas que los prestan y a las que lo reciben. El aprendizaje y la experiencia son fundamentales.

Como ya hemos expuesto en capítulos anteriores aquí entrarían en juego las expectativas de los clientes. El conocimiento del nivel de servicio deseado y de servicio esperado son de vital importancia para la empresa. También entra en juego en este momento el cómo evalúa el cliente el servicio percibido.

Una vez prestado el servicio y con las correspondientes evaluaciones del mismo (ya vistas en el episodio dos), nos centraremos en la importancia de las rectificaciones.

Los errores son inevitables ya que los servicios son prestados por personas y estas se equivocan, lo importante es detectarlos para poder minimizarlos.

La falta de coordinación en la organización, clientes frustrados y empleados que no desarrollan bien su trabajo son los principales síntomas de un mal funcionamiento. Pero lo importante es la rectificación ya que todos sabemos el dicho que dice que “un cliente contento recomienda o transmite su satisfacción a una media de entre 1 y 2 personas mientras que un cliente disgustado o insatisfecho lo transmite de media a unas 7”.

PARA UNA CORRECTA RECTIFICACIÓN
RAPIDEZ DE RESPUESTA
PERSONAL DE CONTACTO
MEJORA CONTINUADA

- Rapidez de respuesta. El tiempo de espera de una persona disgustada o disconforme por algún motivo pasa muy rápido, se vuelve realmente impaciente, por ello la rapidez de respuesta para un cliente insatisfecho es crítica.
- Personal en contacto. Como M. Alfaro muy bien dice en los casos de recuperación del servicio, “el personal en contacto debe tener claras las prioridades: primero cerrar la crisis lo antes posible, dos conservar al cliente, tres aprender del problema para una rectificación de las causas, u cuatro aprovechar la oportunidad para ampliar la relación con el cliente”. Todo este proceso no sería posible sin el personal de contacto y un sistema que lo soporte.
- La mejora continuada. En este apartado hay una gran diferencia hablando de productos y de servicios. Cuando queremos lanzar un producto al mercado se fabrica un prototipo y se prueba, si funciona se

mantiene inalterado el máximo tiempo posible. Mientras que en servicios el inmovilismo no es posible ya que el cliente evoluciona en sus expectativas, experiencias y deseos, exigiendo mejoras. Por esto debemos procurar adelantarnos a las expectativas del cliente superándolas y no permitiendo que se marche a la competencia. Para ello una tarea importante es la ya mencionada rectificación de errores.

Cuando una empresa comete un error la zona de tolerancia del cliente se estrecha y con ella el margen de cometer otro error. Después de una mala experiencia, el cliente somete a su proveedor a un estricto control, al que la empresa debe saber responder sin fallar lo más mínimo.

4.2. Calidad de servicio en los canales de distribución de las entidades aseguradoras

La calidad es un elemento subjetivo por eso no es tarea fácil su medición. Los clientes se basan en sus preferencias y percepciones.

En otros capítulos hemos hablado de calidad y también de cómo medirla, pretendemos un breve recordatorio para introducir el tema que vendrá a continuación.

Para el cliente la percepción de la calidad proviene del servicio prestado (el qué) y de cómo se ha prestado (el cómo).

- El resultado es el valor que proporciona dicho servicio en forma de utilidades, menos los costes sufridos a consideración del cliente.
- La prestación es el proceso que sigue el cliente para obtener el servicio.

En el capítulo dos expusimos el esquema de los gaps y definimos los problemas por los que surgían y las posibles soluciones, una alternativa mucho más sencilla y menos completa al método anterior es la basada en el soporte físico, el personal y el de los clientes.

- Soporte físico: valorado por su mantenimiento, sencillez de uso y su cuantificación.
- Personal de contacto: por su calificación, presentación y disponibilidad.
- Los clientes: por su parecido y eficacia en la interacción.

Proponemos ahora un modelo para la medición de la calidad es el modelo: SERVQUAL. Se basa en la identificación y medición de los elementos tangibles, la fiabilidad, la responsabilidad, la seguridad y la empatía.

- Tangibilidad.

Son aquellos elementos tangibles en la prestación del servicio, el despacho, el mobiliario, los soportes de comunicación... todos estos elementos tangibles influyen en la percepción de calidad por parte del cliente.

➤ Fiabilidad.

Nos referimos a fiabilidad como el cumplimiento de la promesa, el cumplimiento del resultado. En seguros esto es importantísimo, el cumplimiento del resultado debe de ser del 100% de las veces, no podemos dejar sin cobertura a un cliente que ha contratado una póliza con nosotros.

➤ Diligencia.

Es la capacidad de respuesta de la empresa, es la voluntad de ayudar a nuestros clientes y prestarles un servicio eficaz y rápidamente.

➤ Seguridad.

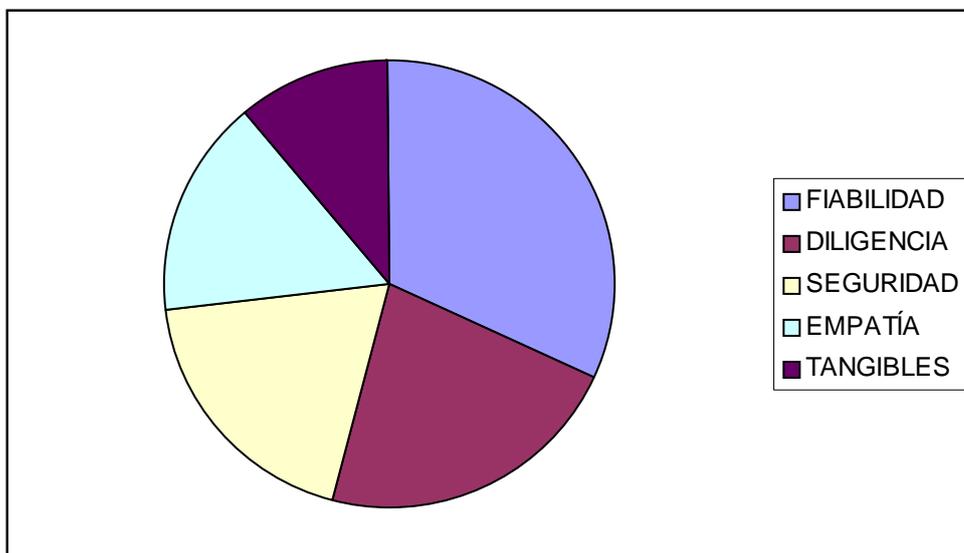
Es imprescindible actuar de manera profesional, con credibilidad, el cliente debe sentirse seguro en todo momento, las personas con las que tiene un contacto directo deben actuar cortésmente y siempre con profesionalidad.

➤ Empatía.

La capacidad de ponerse en el lugar del cliente, de saber aconsejar y ofrecer al cliente lo que más le conviene, todo ello es la empatía. La empatía está compuesta de tres elementos: la accesibilidad o facilidad de contactar, la comunicación (que nos entiendan y saber escuchar) y por último la comprensión de las necesidades del cliente.

Estos cinco factores varían según la persona pero un amplio estudio realizado por Berry y Parasuraman nos muestra los siguientes resultados:

Gráfico. 9 VALORACIÓN CLIENTE SOBRE EL SERVICIO.



Lograr la excelencia en el servicio es un objetivo imprescindible para toda correduría y agencia. El personal que entra en contacto directo con el público es la canalización entre la filosofía empresarial y la percepción de ésta por los clientes.

Las organizaciones han visto en la calidad de servicio una ventaja competitiva que les asegura la supervivencia y proporciona la oportunidad de mejorar y de crecer.

No es cuestión de crear departamentos de calidad, es una cuestión de ideología, todos los empleados deben estar concienciados de que la supervivencia de su organización está en manos del cliente y que por ello merece ser tratado con el mejor servicio posible.

Todo es cuestión de aplicar una cultura de servicio de manera permanente y en todas las áreas, de modo que podamos asegurarnos el crecimiento y la rentabilidad. Pero esta cultura no surge sin más hay que aplicar una serie de actuaciones:

- Seleccionar los principios fundamentales de la corredería para una excelente gestión del servicio. Conviene que todo el personal esté implicado no solo los que están en contacto directo con el cliente.
- Seleccionar al personal más adecuado para desarrollar las tareas definidas en el proceso de servucción.
- Formación del personal tanto técnicamente como en relaciones con los clientes, sobretodo a los comerciales tanto los que dedican tiempo completo como los que dedican tiempo parcial.
- Favorecer la comunicación interna a través de grupos de trabajo y mejora de la coordinación.
- Practicar lo que podríamos llamar el reconocimiento, es decir recordar al personal continuamente la filosofía de la excelencia y reconocer méritos.
- Dotar al personal capacitado de responsabilidad y buscar soluciones a los problemas antes que a los culpables de los mismos.

Centrándonos ahora en la figura del mediador de seguros, analizaremos los puntos de un nuevo modelo de relación con las compañías.

La propuesta inicial consiste en crear unas relaciones basadas en la colaboración entre mediador compañía, dejando de lado la tradicional relación puramente comercial.

- Practicar lo que podríamos llamar el reconocimiento, es decir, recordar al personal continuamente la filosofía de la excelencia y reconocer méritos.
- Dotar al personal capacitado de responsabilidades y buscar soluciones a los problemas antes que a los culpables de los mismos.

Centrándonos ahora en la figura del mediador de seguros, analizaremos los puntos de un nuevo modelo de relación con las compañías.

La propuesta inicial consiste en crear unas relaciones basadas en la colaboración entre mediador compañía, dejando de lado la tradicional relación puramente comercial.

Otro punto a reforzar es la estabilidad, hasta hace poco tiempo esto no era un requisito imprescindible pero hoy en día se ha llegado a la conclusión que una relación estable en el tiempo solo reporta ventajas y creación de valor para ambos.

Así mismo para una relación duradera y estable con creación de confianza y valor para ambos no se puede dar con un gran número de compañías ni de mediadores, es la discriminación positiva, centrarse solo en aquellos que son mejores para nosotros.

Este nuevo sistema se conoce con el nombre de “Distribución Vertical” y está siendo adoptado por una gran mayoría de sectores productivos, tanto en consumo como en servicios.

A continuación exponemos las ventajas señaladas por el profesor Lluís Martínez-Rives, sobre los sistemas verticales.

1. Mayor sinergia y productividad en la totalidad del canal.
2. Mayor disponibilidad y tiempo para crear, respecto a tiempo para negociar.
3. Relaciones más armoniosas, con menores conflictos.
4. Enfoque de sell-out, problemas compartidos.
5. Mayor control del producto y su posicionamiento.
6. Mayor estabilidad y duración de los protocolos y contratos.
7. Generación de mayor confianza entre los protagonistas.

1	COMPROMISO	Mantener la relación y asegurarse la continuidad.
2	CONFIANZA	Seguridad en que la otra parte actuará para crear valor.
3	COOPERACIÓN	Para alcanzar los objetivos mutuos.
4	OBJETIVOS MUTUOS	Solo serán asumibles con la cooperación.
5	DEPENDENCIA Y PODER	El poder de ambas esta relacionado con la dependencia mutua.
6	SATISFACCIÓN	Evaluación rdo actual con las expectativas previas.
7	COMPARACIÓN	Evaluación rdo actual con el previo.
8	ADAPTACIÓN	Proceso de acomodo de una parte a la otra.
9	INVERSIONES NO RECUPERABLES	Recursos invertidos en la relación.

10	TECNOLOGÍAS COMPARTIDAS	Sistemas compartidos para objetivos comunes.
11	VÍNCULOS SOCIALES	Relaciones personales de familiaridad y confianza.

A nivel operativo el Servicio de Distribución Vertical se desarrolla a través de sistemas informáticos integrados. Esto comporta una serie de ventajas tanto en la gestión de clientes como en la gestión administrativa, algunos de ellos son:

- Gestión de clientes:
 - Análisis de necesidades y tarificación.
 - Base de datos de clientes común.
 - Campañas de marketing.
 - Calendario electrónico.
 - Emisión de pólizas y suplementos.
 - Personalización en los contactos.
 - Rapidez en la tramitación de siniestros.

- En la administración:
 - Disminución costes.
 - Supresión duplicidades.
 - Mayor productividad.
 - Mejora en la gestión de recibos.
 - Control y contabilidad.
 - Comparación resultados con el sector.

Con la aplicación de todos estos métodos propuestos por M. Alfaro, los mediadores consiguen unos resultados muy superiores a los obtenidos por aquellos que no cuentan con la colaboración de la compañía y van por su cuenta.

Hasta el momento estos resultados han sido positivos pero todavía queda mucho que hacer pero es evidente que la tendencia del mercado tiende hacia la colaboración y la transmisión del know how entre mediador y compañía.

5. La fidelización en la cadena de servicio: entidad, mediador y asegurado

Es más costoso recuperar un cliente que mantener a los actuales. No tenemos que recuperar a todos los clientes perdidos sino sólo a aquellos que todavía podemos seguir satisfaciendo y que nos continúen siendo rentables.

Al cliente perdido no debe de intentar recuperarlo la misma persona que diagnostica su pérdida sino la persona, que una vez recuperado el cliente, lleve su cuenta. Para diagnosticar las causas del abandono la persona debe ser imparcial, por eso elegimos a alguien que no estuviese vinculado anteriormente.

La recuperación debe ser selectiva y personalizada, es decir sólo sobre aquellos clientes que aún nos interesen y estudiando detalladamente las causas de su marcha para que no se repitan de nuevo.

Como M. Alfaro indica en su libro “Gestión Rentable de Clientes”, tenemos que crear una U.V.I. de clientes delicados. Entendemos por clientes delicados, aquellos que tienen un mayor riesgo de abandono.

Mediante una base de datos, debemos controlar aquellos clientes que cumplen alguno de estos requisitos para “su ingreso en la U.V.I.”:

Cientes en grupos de riesgo por diferentes motivos, por su alto potencial de negocio, clientes que forman parte de nuestro proyecto relacional..

Cientes relacionados que han visto traicionada su confianza y que acaban de pasar por un proceso de prevención.

Cientes que habían abandonado la empresa pero que hemos logrado seducirlos de nuevo.

A partir de lo visto en todos los apartados anteriores, debemos dirigirnos hacia una gestión integral de nuestra cartera de clientes a continuación mostramos los distintos tipos de clientes con los que podemos encontrarnos:

POTENCIALES
COMPRADORES ESPORÁDICOS
COMPRADORES REPETITIVOS
CLIENTES LEALES
CLIENTES INACTIVOS
EX-CLIENTES

- Respecto a los clientes potenciales, debemos hacer una selección estricta y una posterior captación mediante campañas de marketing.
- Una gestión basada en los intercambios, para aquellos clientes esporádicos.
- Calificar y vincular a los compradores con repetición de compra.
- Es sobre aquellos clientes leales sobre los que deberemos promover nuestras políticas de creación de valor.
- Activar a nuestros clientes inactivos mediante promociones o mailings.
- Con los ex-clientes debemos diagnosticar las causas de su abandono y como acabamos de mencionar al inicio de este apartado, recuperarlos e ingresarlos en la U.V.I.

6. Una nueva metodología para fidelizar mediadores

En este apartado, pretendemos crear un método objetivo que nos permita conocer la opinión que tienen los mediadores acerca de las compañías aseguradoras. A partir de la información obtenida, podemos obtener una serie de conclusiones que nos permitan mejorar y ofrecer un servicio lo más ajustado posible a las necesidades y deseos de nuestros clientes, entendiendo aquí por cliente al conjunto de mediadores con los que trabajamos.

El cuestionario consta de tres partes, una primera más general, en la que se pregunta sobre la compañía ideal, es decir lo que el corredor desearía de su compañía. En segundo lugar se cuestiona sobre la importancia de cada nivel y por último, ya de modo más concreto, sobre la opinión que tienen los mediadores sobre su compañía.

CUESTIONARIO SOBRE LA COMPAÑÍA IDEAL O DESEADA

Instrucciones de cumplimentación: A continuación le exponemos una serie de cuestiones referidas a lo que usted consideraría deseable en su compañía. Qué es para usted un servicio de calidad, un servicio eficiente y con el que se sienta cómodo trabajando. Si usted considera que la característica que le exponemos es deseable o necesaria, deberá marcar con un círculo el número 5, si por el contrario usted considera que la característica no es esencial para la obtención de un buen servicio deberá marcar con un círculo el número 1. Para el resto de opiniones dispone de la numeración intermedia. Sobretudo recuerde que no hay respuestas correctas e incorrectas, es simplemente su opinión y nos interesa conocerla para poder ofrecerle un servicio más ajustado a sus necesidades.

		DESACUERDO			ACUERDO	
1	Usted espera que las compañías de seguros, dispongan de equipos informáticos modernos.	1	2	3	4	5
2	Usted espera que las sucursales y oficinas de las compañías de seguros, sean visualmente atractivas.	1	2	3	4	5
3	Usted desea que los empleados de las buenas compañías sean amables y de apariencia correcta.	1	2	3	4	5
4	Usted como mediador desea que todos los materiales utilizados, para el trámite con una buena compañía sean claros y de calidad.	1	2	3	4	5
5	Es imprescindible que las compañías de seguros cumplan su palabra y	1	2	3	4	5

	proporcionen el servicio acordado.					
6	Cuando se le presentan problemas a un corredor, usted espera que la compañía muestre un sincero interés en resolverse los.	1	2	3	4	5
7	Usted desea que una buena compañía preste un servicio eficiente y de calidad a la primera.	1	2	3	4	5
8	Usted espera de una buena compañía le ofrezca unas comisiones y corretajes adecuados.	1	2	3	4	5
9	Usted espera de una buena compañía el cumplimiento de los plazos acordados.	1	2	3	4	5
10	Considera deseable de una buena compañía la descripción exacta del momento en que se prestará el servicio acordado.	1	2	3	4	5
11	Considera deseable de una buena compañía la descripción exacta del momento en que se prestará el servicio acordado.	1	2	3	4	5
12	Usted espera que los empleados de la compañía estén siempre dispuestos a ayudarlo y asesorarlo.	1	2	3	4	5
13	Usted espera un buen servicio de atención tanto telefónica como personal por parte de la compañía.	1	2	3	4	5
14	Usted considera que los empleados de una compañía deben transmitir en todo momento confianza y seguridad ante sus mediadores.	1	2	3	4	5
15	Usted espera sentirse seguro de sus negocios con la compañía.	1	2	3	4	5
16	Usted considera imprescindible que los empleados de las compañías se muestren amables con los mediadores.	1	2	3	4	5
17	Usted espera que los empleados de las buenas compañías estén capacitados para asesorarlo.	1	2	3	4	5
18	Considera necesaria una atención individualizada y personalizada por parte de las compañías hacia sus mediadores.	1	2	3	4	5
19	Usted considera necesario un servicio telefonico permanente de "atención al mediador".	1	2	3	4	5

20	Usted espera que las buenas compañías ofrezcan una atención personalizada a sus mediadores.	1	2	3	4	5
21	Usted espera que las buenas compañías se preocupen y defiendan los intereses de sus mediadores.	1	2	3	4	5
22	Usted espera que las compañías comprendan las necesidades de sus mediadores y les ofrezcan un servicio personalizado y adaptado.	1	2	3	4	5
TOTAL:						

IMPORTANCIA DE CADA DIMENSIÓN

A continuación le mostramos una serie de características propias de las Compañías de Seguros.

Nos gustaría conocer el nivel de importancia que tiene cada una de ellas para usted, para ello debe distribuir un total de 10 puntos entre las cinco características. Cuanta más importancia tenga para usted mayor puntuación deberá darle, recuerde que la suma de las puntuaciones adjudicadas debe ser de 10 puntos.

	CARACTERÍSTICAS	PUNTUACIÓN
1	Apariencia de las oficinas, de las instalaciones físicas, del personal y del material de comunicación de las Entidades Aseguradoras.	
2	Cumplimiento de los plazos preestablecidos y del servicio acordado de forma eficiente y precisa.	
3	Disponibilidad de las Entidades Aseguradoras para atender y resolver los problemas de sus Mediadores.	
4	Empatía, capacidad de resolución y conocimientos del personal en contacto.	
5	Capacidad de atención individualizada y personalizada por parte de las Compañías hacia sus Mediadores.	
TOTAL PUNTOS:		

CUESTIONARIO DE APLICACIÓN DIRECTA A SU COMPAÑÍA ASEGURADORA

Ahora le facilitamos un cuestionario referido a su Compañía de Seguros de manera concreta. No debe responder lo que usted considera deseable de una Compañía aseguradora sino si su Compañía en concreto dispone de la característica en cuestión.

Recuerde que si usted está de acuerdo con lo expuesto deberá marcar con un círculo las puntuaciones altas mientras que si se muestra en desacuerdo las bajas.

		DESACUERDO		ACUERDO		
1	Su Compañía dispone de modernos equipos.	1	2	3	4	5
2	Las sucursales y oficinas de su Compañía son agradables y visualmente atractivas.	1	2	3	4	5
3	Los empleados de su Compañía tienen una apariencia correcta.	1	2	3	4	5
4	Los materiales utilizados para la prestación del servicio son modernos y atractivos.	1	2	3	4	5
5	Su Compañía cumple con los plazos preestablecidos.	1	2	3	4	5
6	Cuando usted tiene un problema su Compañía se esfuerza en solventarlo.	1	2	3	4	5
7	Su Compañía le presta un buen servicio a la primera, sin errores.	1	2	3	4	5
8	Su Compañía presta sus servicios en el tiempo acordado.	1	2	3	4	5
9	Su compañía le ofrece unas comisiones y corretajes adecuados.	1	2	3	4	5
10	Los empleados de su Compañía le informan con exactitud cuando se realizarán los servicios acordados.	1	2	3	4	5
11	Los empleados de su Compañía le atienden con rapidez.	1	2	3	4	5
12	Los empleados de su Compañía están siempre dispuestos a ayudarle y asesorarle.	1	2	3	4	5
13	Su Compañía dispone de un servicio de atención a los mediadores adecuado.	1	2	3	4	5
14	El comportamiento de los empleados de su Compañía le inspira confianza.	1	2	3	4	5
15	Usted se siente seguro trabajando con su Compañía.	1	2	3	4	5
16	Los empleados de su Compañía son siempre amables con usted.	1	2	3	4	5
17	Usted considera que los empleados de su Compañía están capacitados para asesorarle en sus gestiones diarias.	1	2	3	4	5
18	Su Compañía le ofrece una atención individualizada y personalizada.	1	2	3	4	5

19	Considera que los horarios de oficina de su Compañía son lo suficientemente amplios como para atender sus consultas.	1	2	3	4	5
20	Los empleados de su Compañía le ofrecen una atención personalizada e individualizada.	1	2	3	4	5
21	Su Compañía se preocupa de lo que usted necesita y le es más apropiado.	1	2	3	4	5
22	Los empleados de su Compañía identifican sus necesidades y lo que le es más apropiado.	1	2	3	4	5

HOJA DE TRABAJO

A continuación deberá indicarse la suma de las cuestiones siguientes correspondientes a los cuestionarios 1 y 2 respectivamente.

SUMA DE LAS CUESTIONES:	CUESTIONARIO 1	CUESTIONARIO 2
De la 1 a la 4		
De la 5 a la 9		
De la 10 a la 13		
De la 14 a la 17		
De la 18 a la 22		

A continuación a partir de la información anterior obtenida, calcularemos las medias.

	SUMA TOTAL DEL CUESTIONARIO 1:	DIVIDIDO:	MEDIA :
De la 1 a la 4		/4=	
De la 5 a la 9		/5=	
De la 10 a la 13		/4=	
De la 14 a la 17		/4=	
De la 18 a la 22		/5=	

	SUMA TOTAL DEL CUESTIONARIO 2:	DIVIDIDO:	MEDIA :
De la 1 a la 4		/4=	
De la 5 a la 9		/5=	
De la 10 a la 13		/4=	
De la 14 a la 17		/4=	
De la 18 a la 22		/5=	

PONDERACIÓN DE LAS DIMENSIONES

Ponderación de las dimensiones:

	En %
Elementos tangibles	
Fiabilidad	
Capacidad de respuesta	
Garantía	
Empatía	
TOTAL:	100

Para obtener la calidad de servicio obtenida por los mediadores de sus Compañías Aseguradoras solo deberemos realizar la siguiente operación:

CUESTIONARIO 1 Y 2	X	PONDERACIÓN	=	TOTAL
---------------------------	----------	--------------------	----------	--------------

7. Bibliografía

- “Gestión Rentable de Clientes”, Manuel Alfaro. Colección XXI.
- “Marketing Relacional”, J. Alet. Gestión 2000.
- “El mercado todavía son personas”. Mc. Grau-Hill, 1999.
- “Marketing de los servicios”.Madrid, ESIC, 2000.
- “Marketing”, Santesmases. Piramide1996.
- “Customer Equity”, J. Vueva. IESE Universidad de Navarra.
- “Enfoque Estratégico”, Manuel Alfaro. ESADE.
- “Dirección de Marketing”, Prentice Hall.2000.
- Gestiopolis.com. Varios estudios relacionados con el Marketing Relacional.

Anna Juncà Puig

Nacida en julio 1979 en Barcelona. Licenciada por la Universidad de Barcelona en Administración y Dirección de Empresas. Realización del Máster Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras.

Inicio en el mundo de los Seguros en la Aseguradora Caifor (grupo La Caixa), como tramitadora de siniestros de Vida, en el departamento de Colectivos. En la actualidad, trabajando en Allianz como tramitadora de siniestros corporales y materiales de autos.

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

PUBLICACIONES

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

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

- 55.- Victoria León Rodríguez: "Problemàtica del aseguramiento de los Jóvenes en la política comercial de las aseguradoras" 2010/2011
- 56.- Pilar Lindín Soriano: "Gestión eficiente de pólizas colectivas de vida" 2003/2004
- 57.- Víctor Lombardero Guarner: "La Dirección Económico Financiera en el Sector Asegurador" 2010/2011
- 58.- Maite López Aladros: "Análisis de los Comercios en España. Composición, Evolución y Oportunidades de negocio para el mercado asegurador" 2008/2009
- 59.- Josep March Arranz: "Los Riesgos Personales de Autónomos y Trabajadores por cuenta propia. Una visión de la oferta aseguradora" 2005/2006
- 60.- Miquel Maresch Camprubí: "Necesidades de organización en las estructuras de distribución por mediadores" 2010/2011
- 61.- José Luis Marín de Alcaraz: "El seguro de impago de alquiler de viviendas" 2007/2008
- 62.- Miguel Ángel Martínez Boix: "Creatividad, innovación y tecnología en la empresa de seguros" 2005/2006
- 63.- Susana Martínez Corveira: "Propuesta de Reforma del Baremo de Autos" 2009/2010
- 64.- Inmaculada Martínez Lozano: "La Tributación en el mundo del seguro" 2008/2009
- 65.- Dolors Melero Montero: "Distribución en bancaseguros: Actuación en productos de empresas y gerencia de riesgos" 2008/2009
- 66.- Josep Mena Font: "La Internalización de la Empresa Española" 2009/2010
- 67.- Angela Milla Molina: "La Gestión de la Previsión Social Complementaria en las Compañías de Seguros. Hacia un nuevo modelo de Gestión" 2004/2005
- 68.- Montserrat Montull Rossón: "Control de entidades aseguradoras" 2004/2005
- 69.- Eugenio Morales González: "Oferta de licuación de patrimonio inmobiliario en España" 2007/2008
- 70.- Lluís Morales Navarro: "Plan de Marketing. División de Bancaseguros" 2003/2004
- 71.- Sonia Moya Fernández: "Creación de un seguro de vida. El éxito de su diseño" 2006/2007
- 72.- Rocio Moya Morón: "Creación y desarrollo de nuevos Modelos de Facturación Electrónica en el Seguro de Salud y ampliación de los modelos existentes" 2008/2009
- 73.- María Eugenia Mugerza Goya: "Bancaseguros. La comercialización de Productos de Seguros No Vida a través de redes bancarias" 2005/2006
- 74.- Ana Isabel Mullor Cabo: "Impacto del Envejecimiento en el Seguro" 2003/2004
- 75.- Estefanía Nicolás Ramos: "Programas Multinacionales de Seguros" 2003/2004
- 76.- Santiago de la Nogal Mesa: "Control interno en las Entidades Aseguradoras" 2005/2006
- 77.- Antonio Nolasco Gutiérrez: "Venta Cruzada. Mediación de Seguros de Riesgo en la Entidad Financiera" 2006/2007
- 78.- Francesc Ocaña Herrera: "Bonus-Malus en seguros de asistencia sanitaria" 2006/2007
- 79.- Antonio Olmos Francino: "El Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Presente y Futura" 2004/2005
- 80.- Luis Palacios García: "El Contrato de Prestación de Servicios Logísticos y la Gerencia de Riesgos en Operadores Logísticos" 2004/2005
- 81.- Jaume Paris Martínez: "Segmento Discapacitados. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 82.- Martín Pascual San Martín: "El incremento de la Longevidad y sus efectos colaterales" 2004/2005
- 83.- Montserrat Pascual Villacampa: "Proceso de Tarificación en el Seguro del Automóvil. Una perspectiva técnica" 2005/2006

- 84.- Marco Antonio Payo Aguirre: "La Gerencia de Riesgos. Las Compañías Cautivas como alternativa y tendencia en el Risk Management" 2006/2007
- 85.- Patricia Pérez Julián: "Impacto de las nuevas tecnologías en el sector asegurador" 2008/2009
- 86.- María Felicidad Pérez Soro: "La atención telefónica como transmisora de imagen" 2009/2010
- 87.- Marco José Piccirillo: "Ley de Ordenación de la Edificación y Seguro. Garantía Decenal de Daños" 2006/2007
- 88.- Irene Plana Güell: "Sistemas d'Informació Geogràfica en el Sector Assegurador" 2010/2011
- 89.- Sonia Plaza López: "La Ley 15/1999 de Protección de Datos de carácter personal" 2003/2004
- 90.- Pere Pons Pena: "Identificación de Oportunidades comerciales en la Provincia de Tarragona" 2007/2008
- 91.- María Luisa Postigo Díaz: "La Responsabilidad Civil Empresarial por accidentes del trabajo. La Prevención de Riesgos Laborales, una asignatura pendiente" 2006/2007
- 92.- Jordi Pozo Tamarit: "Gerencia de Riesgos de Terminales Marítimas" 2003/2004
- 93.- Francesc Pujol Niñerola: "La Gerencia de Riesgos en los grupos multisectoriales" 2003-2004
- 94.- M^a del Carmen Puyol Rodríguez: "Recursos Humanos. Breve mirada en el sector de Seguros" 2003/2004
- 95.- Antonio Miguel Reina Vidal: "Sistema de Control Interno, Compañía de Vida. Bancaseguros" 2006/2007
- 96.- Marta Rodríguez Carreiras: "Internet en el Sector Asegurador" 2003/2004
- 97.- Juan Carlos Rodríguez García: "Seguro de Asistencia Sanitaria. Análisis del proceso de tramitación de Actos Médicos" 2004/2005
- 98.- Mónica Rodríguez Nogueiras: "La Cobertura de Riesgos Catastróficos en el Mundo y soluciones alternativas en el sector asegurador" 2005/2006
- 99.- Susana Roquet Palma: "Fusiones y Adquisiciones. La integración y su impacto cultural" 2008/2009
- 100.- Santiago Rovira Obradors: "El Servei d'Assegurances. Identificació de les variables clau" 2007/2008
- 101.- Carlos Ruano Espí: "Microseguro. Una oportunidad para todos" 2008/2009
- 102.- Mireia Rubio Cantisano: "El Comercio Electrónico en el sector asegurador" 2009/2010
- 103.- María Elena Ruíz Rodríguez: "Análisis del sistema español de Pensiones. Evolución hacia un modelo europeo de Pensiones único y viabilidad del mismo" 2005/2006
- 104.- Eduardo Ruiz-Cuevas García: "Fases y etapas en el desarrollo de un nuevo producto. El Taller de Productos" 2006/2007
- 105.- Pablo Martín Sáenz de la Pascua: "Solvencia II y Modelos de Solvencia en Latinoamérica. Sistemas de Seguros de Chile, México y Perú" 2005/2006
- 106.- Carlos Sala Farré: "Distribución de seguros. Pasado, presente y tendencias de futuro" 2008/2009
- 107.- Ana Isabel Salguero Matarín: "Quién es quién en el mundo del Plan de Pensiones de Empleo en España" 2006/2007
- 108.- Jorge Sánchez García: "El Riesgo Operacional en los Procesos de Fusión y Adquisición de Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 109.- María Angels Serral Floreta: "El lucro cesante derivado de los daños personales en un accidente de circulación" 2010/2011
- 110.- David Serrano Solano: "Metodología para planificar acciones comerciales mediante el análisis de su impacto en los resultados de una compañía aseguradora de No Vida" 2003/2004

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

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

- 165.- Cristina Riera Asensio: "Agregadores. Nuevo modelo de negocio en el Sector Asegurador" 2012/2013
- 166.- Joan Carles Simón Robles: "Responsabilidad Social Empresarial. Propuesta para el canal de agentes y agencias de una compañía de seguros generalista" 2012/2013
- 167.- Marc Vilardebó Miró: "La política de inversión de las compañías aseguradoras ¿Influirá Solvencia II en la toma de decisiones?" 2012/2013
- 168.- Josep María Bertrán Aranés: "Segmentación de la oferta aseguradora para el sector agrícola en la provincia de Lleida" 2013/2014
- 169.- María Buendía Pérez: "Estrategia: Formulación, implementación, valoración y control" 2013/2014
- 170.- Gabriella Fernández Andrade: "Oportunidades de mejora en el mercado de seguros de Panamá" 2013/2014
- 171.- Alejandro Galcerán Rosal: "El Plan Estratégico de la Mediación: cómo una Entidad Aseguradora puede ayudar a un Mediador a implementar el PEM" 2013/2014
- 172.- Raquel Gómez Fernández: "La Previsión Social Complementaria: una apuesta de futuro" 2013/2014
- 173.- Xoan Jovaní Guiral: "Combinaciones de negocios en entidades aseguradoras: una aproximación práctica" 2013/2014
- 174.- Àlex Lansac Font: "Visión 360 de cliente: desarrollo, gestión y fidelización" 2013/2014
- 175.- Albert Llambrich Moreno: "Distribución: Evolución y retos de futuro: la evolución tecnológica" 2013/2014
- 176.- Montserrat Pastor Ventura: "Gestión de la Red de Mediadores en una Entidad Aseguradora. Presente y futuro de los agentes exclusivos" 2013/2014
- 177.- Javier Portalés Pau: "El impacto de Solvencia II en el área de TI" 2013/2014
- 178.- Jesús Rey Pulido: "El Seguro de Impago de Alquileres: Nuevas Tendencias" 2013/2014
- 179.- Anna Solé Serra: "Del cliente satisfecho al cliente entusiasmado. La experiencia cliente en los seguros de vida" 2013/2014
- 180.- Eva Tejedor Escorihuela: "Implantación de un Programa Internacional de Seguro por una compañía española sin sucursales o filiales propias en el extranjero. Caso práctico: Seguro de Daños Materiales y RC" 2013/2014

