

190

**Comoditización de los seguros
de Autos y Hogar**

Diferenciación, fidelización y ahorro a través
de la prestación de servicios

Estudio realizado por: Marta Raso Cardona
Tutor: Josep Esclusa Rof

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

Curso 2014/2015

Esta publicación ha sido posible gracias al patrocinio de DAS Internacional



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

Presentación y agradecimientos

Gracias a mis padres por el apoyo y la ayuda incondicional que siempre me han prestado durante mi etapa académica.

A mis compañeros de clase por los buenos ratos que hemos pasado juntos y porque han contribuido a que estos meses hayan sido más productivos y amenos.

A todos los profesores y en especial a Mercedes Ayuso y José Luis Pérez por su labor y dedicación.

A Antonio Tejero y Grupo Catalana Occidente por darme la oportunidad de realizar este Máster.

A Josep Esclusa por ofrecerme su visión del negocio, por guiarme en este proyecto y por su apoyo constante ante cualquier aspecto.

I a tu Nacho, per entendre'm i donar-me suport durant aquests darrers mesos.

Resumen

Los seguros de Autos y Hogar son los más masivos del sector no vida. Autos está inmerso en una continua guerra de precios en el que el cliente cada vez es más sensible al precio y se ha convertido en un commodity. Hogar aún tiene margen de beneficio pero tiene peligro de convertirse también en un commodity.

El presente documento intenta sintetizar los aspectos más relevantes que impactan en la gestión de los productos de Autos y Hogar, por la influencia que tiene la comoditización en ellos. Todo ello desde el punto de vista de la prestación de servicios.

A lo largo la tesis se analizarán los tres aspectos más clave que generan un círculo vicioso: la *fidelización* del cliente y la *diferenciación* en la prestación de los servicios para conseguir un *ahorro* en la gestión del producto, lo que puede implicar una mejora de la competitividad a través de sus tarifas.

Resum

Les assegurances d'Autos i Llar són les més massives del sector no vida. Autos està immers en una continua guerra de preus en la que el client cada vegada és més sensible al preu i s'ha convertit en un commodity. Llar encara té marge de benefici però té perill de convertir-se també en un commodity.

El present document intenta sintetitzar els aspectes més rellevants que impacten en la gestió dels productes d'Autos i Llar, per la influencia que té la comodització en ells. Tot això des del punt de vista de la prestació de serveis.

En el transcurs de la tesis s'analitzaran els tres aspectes més clau que generen un cercle virtuos: la *fidelització* del client, la *diferenciació* a la prestació dels serveis, per aconseguir un *estalvi* en la gestió del producte, que pot implicar una millora de la competitivitat a través de les seves tarifes.

Summary

The greatest demand of the non-life sector are Auto and Home insurance. Auto insurance is engaged in an on-going price war where the customer is increasingly sensitive to prices and has become a commodity. Home insurance still has profit margin but it's also at risk of becoming a commodity.

This document tries to summarize the most important aspects that impact on Car and Home and family products management, due to the influence that commoditization has on them. All these things are explained from the point of view of service delivery.

The three key aspects that generate a vicious cycle will be explained throughout the thesis: customer *loyalty* and *differentiation* in providing services for a *savings* product management that could imply an improvement in competitiveness through its rates.

Índice

1. Presentación del problema.....	9
2. Evolución histórica de los seguros de Autos y Hogar.....	11
3. Marco actual.....	13
3.1. Estructura de las pólizas.....	13
3.2. Factores influyentes en la comoditización de los seguros	16
3.2.1. Factores comunes a Autos y Hogar.....	16
3.2.2. Factores influyentes en Autos.....	20
3.2.3. Factores influyentes a Hogar.....	28
3.4. Convivencia entre Canales de distribución	32
4. Análisis del mercado.....	35
4.1. Círculo virtuoso	35
4.1. Fidelización.....	37
4.1.1. Variables influyentes en la satisfacción	38
4.1.2. Lealtad de los clientes	44
4.1.3. Beneficios de la fidelización.....	53
4.2. Diferenciación	53
4.2.1 Proceso de prestación de servicios	54
4.2.2 Servicios ofrecidos	60
4.2.3. Indicadores del proceso de prestación de servicios	64
4.2.4. Beneficios de la diferenciación	65
4.3. Ahorro.....	66
4.3.1. Masa crítica	66
4.3.2. Derivación a proveedores.....	68
4.3.3. Duración de la relación con el cliente	72
5. Evolución del mercado a corto plazo	77
Bibliografía.....	79
ANEXO. Indicadores para el control del proceso de prestación de servicios	83

Comoditización de los seguros de Autos y Hogar

Diferenciación, fidelización y ahorro a través de la prestación de servicios

1. Presentación del problema

En el mercado asegurador español los seguros más masivos son los de Autos y Hogar. Actualmente el seguro de Autos es el más extendido entre los hogares españoles, con una presencia del 81,2% de ellos, teniendo presente que se trata de un seguro de contratación obligatoria. Seguido del seguro de Hogar con una penetración del 75,8%. Este volumen ofrece unas características propias en la gestión que no tienen otros seguros más minoritarios que se gestionan caso a caso. Un pequeño cambio en el proceso de gestión de estos seguros tiene un impacto exponencial en el resultado del producto.

Por otro lado el comportamiento del consumidor ha evolucionado con el avance de los años y la tecnología. El cliente actual no se queda con una sola opinión, tiene acceso a mucha más información, compara entre diversas opciones y es mucho más exigente con el servicio que espera.

Estos factores entre otros han llevado a que el seguro de Autos se convierta en un commodity. Desde hace unos años, debido a la situación socio-económica y cultural, con la aparición de las compañías low cost y con la aparición de los comparadores online entre otros factores, se ha iniciado una guerra de precios en la que el cliente prácticamente sólo valora el seguro por el precio. Esta bajada casi obligatoria en las primas que las compañías aseguradoras han tenido que soportar para estar en el mercado, ha provocado una reducción del resultado del producto.

Por otro lado el seguro de Hogar se ha mantenido más estable, aunque sin obtener los beneficios que se venías obteniendo años atrás. A parte de los factores ya comentados, los seguros de Hogar se han visto afectados por la aparición de las entidades Bancarias que han enlazado los productos hipotecarios a los seguros de Hogar. Este hecho sumado al aumento de actores en la venta de estos seguros y la contaminación lateral de los seguros de Autos, entre otros factores, conlleva a considerar la posibilidad de que el seguro de Hogar se convierta también en un commodity.

Esta tesis pretende analizar el sector español y sintetizar los aspectos más relevantes que impactan directamente en los productos de Autos y Hogar desde el punto de vista de la prestación de servicios.

Para ello se intentará mostrar que existen tres aspectos clave en este entorno: la fidelización del cliente, la diferenciación en la prestación de los servicios que se ofrece a través de los proveedores de gestión propia o externa y finalmente el ahorro que conlleva a las entidades aseguradoras conseguir los dos objetivos anteriores.

Para abordar este proyecto se dará enfoque desde la ocurrencia del siniestro, que es el momento en el que la compañía tiene capacidad de actuar según su estrategia y dar respuesta a las expectativas previas del cliente y la confianza que éste ha puesto en la entidad previamente en el momento de la contratación de la póliza o de la prestación de un servicio adicional.

La metodología utilizada para la elaboración de la tesis se basa en el análisis de la realidad actual del sector a través de los datos proporcionados por ICEA y UNESPA, además de distintas fuentes y documentos existentes en internet. Finalmente se ha consultado a expertos en el sector para tener la visión de los verdaderos retos que surgen entorno a la gestión y evolución de estos dos productos.

2. Evolución histórica de los seguros de Autos y Hogar

A lo largo de la historia el contrato de seguro ha tenido fundamentalmente un carácter indemnizatorio en el que las aseguradoras compensaban la pérdida económica de los bienes en caso de sufrir un siniestro a través de una prestación monetaria.

Esta larga tradición indemnizatoria empezó a evolucionar a finales del siglo XX, con la inclusión de algunos servicios en las pólizas como la reparación del bien dañado o la asistencia en carretera, entre otros. Como establece la Ley del Contrato de Seguro del 1980 en el artículo 18: *“Cuando la naturaleza del seguro lo permita y el asegurado lo consienta, el asegurador podrá sustituir el pago de la indemnización por la reparación o la reposición del objeto siniestrado”*.

En España el sector del automóvil fue el primero en el que tuvo lugar un consumo masivo de seguros. El gran crecimiento del parque automovilístico de los años cincuenta derivó en la publicación de la Ley del Seguro Obligatorio de automóviles aprobada en 1965, con la prohibición de circular sin el seguro obligatorio de Responsabilidad Civil. Se duplicaron los asegurados del 1966-1970, la falta de conocimiento técnico y aumento tan rápido de la siniestralidad fueron dos aspectos que influyeron a que el ramo de automóviles pasara por dificultades económicas. La clave en la gestión de este ramo fue la profesionalización de los peritos y la mejora del servicio en los talleres de reparaciones. En los años setenta la aseguradora La Estrella creó un taller de reparaciones propio y en pocos años se habló de crear un Centro de Prevención de daños y pérdidas.

A finales de los ochenta el aumento de la competencia en este ramo obligó a practicar políticas de precios más agresivas hasta llegar a no obtener beneficios, reduciendo el resultado técnico a cero o incluso a negativos, compensándolo con el resultado financiero, una situación muy arriesgada. Para superar esta complicada etapa, las aseguradoras tuvieron que esforzarse en mejorar la eficiencia en la gestión del ramo, reducir costes fijos en procesos administrativos y buscar la calidad del servicio tanto en asesoramiento al cliente en la contratación de la póliza como en la gestión de los siniestros.

Del carácter indemnizatorio de las pólizas hasta el momento, se empezó a ofrecer respuesta a las necesidades que tenían los clientes, apareciendo el servicio de asistencia de grúa en carretera, con remolque de vehículos hasta al taller. Fue el primer paso hacia el servicio al cliente.

Se observó la necesidad de mejorar el servicio al cliente y que la compañía se hiciese cargo de todo el proceso del siniestro desde la declaración hasta la resolución del problema.

Apareció la diferenciación entre los siniestros indemnizables y los reparables. Los siniestros indemnizables eran aquellos que por sus características no existía una reparación posible y debían ser indemnizados. Los siniestros reparables eran los que por sus características de haberse producido un daño material eran susceptibles de una reparación y se rechazaba la indemnización.

Las aseguradoras empezaron crear sus propias redes de talleres para ofrecer al cliente la reparación de los daños materiales sufridos en el accidente. Con estos talleres concertados tenían acuerdos económicos y de servicio al cliente a cambio de derivación de volumen. El cliente ganaba en servicio diferenciado y resolución de su problema sin tener que buscarse el taller más adecuado y realizar seguimiento de todo el proceso de reparación y la compañía en baremos de precios y lograr su objetivo de ofrecer más servicios al cliente con menor coste.

En paralelo, el sector de los multirriesgos, segundo en el mercado por detrás de Autos, también sufrió un cambio. El sistema indemnizatorio en ocasiones podía no cumplir con las expectativas del cliente. La compañía pagaba el dinero que correspondía en función del daño sufrido y el cliente tenía que encargarse de la búsqueda del profesional adecuado, que reparara en un tiempo adecuado, fuera económico y gestionar, él mismo, el proceso de reparación, pero a veces el dinero no era suficiente para cubrir la reparación. También existía la posibilidad, sobretodo en la cobertura de cristales, que el cliente reparara primero y la compañía le pagaba a contra factura, lo que conllevaba a posibles fraudes por amistades con reparadores. De la misma forma que en autos, las compañías empezaron a crear sus propias redes de reparación, ganando en control de los costes y aumentando el servicio a los clientes.

Hasta este momento las pólizas eran de seguro puro, estaban compuestas por coberturas de riesgo y servicio referido a las coberturas, es decir, la reparación de daños. No obstante, el sector empezaba a demandar servicios y prestaciones complementarios a la indemnización y reparación de siniestros.

A finales de los noventa las aseguradoras empezaron a ofrecer servicios adicionales a los siniestros, normalmente, subcontratados a terceros (empresas especializadas en servicios) con el objetivo de diferenciarse de la competencia, evolucionando hasta convertir a la póliza del seguro en un elemento de cobertura de riesgo además de servicios que ayudan y resuelven problemas de la vida cotidiana de los asegurados, donde algunos están relacionados con los problemas que tiene el asegurado a consecuencia de un siniestro y otros con su vida cotidiana que no tiene que ver con el automóvil o la vivienda. Se ha llegado a un estado donde las compañías pasan a ser gestores globales del cliente frente a ciertos problemas.

3. Marco actual

3.1. Estructura de las pólizas

En la actualidad las pólizas de Autos y Hogar están formadas por garantías y por servicios adicionales al objeto asegurado para enriquecer la póliza.

“Las garantías son el compromiso aceptado por un asegurador en virtud del cual se hace cargo, hasta el límite estipulado, de las consecuencias económicas derivadas de un siniestro”¹, estas garantías llevan de la mano los servicios que se ofrecen, en la mayoría de casos, durante la resolución del siniestro. La compañía se encarga de toda la gestión del siniestro, en el caso que se pueda reparar el daño producido, ofrece un servicio de reparación, ya sea un profesional que acude al riesgo o un taller, la mayoría de éstos últimos dejan un coche de sustitución, etc. Su característica principal es que se usan según la misma aleatoriedad que la ocurrencia de un siniestro. Estos servicios van ligados a las coberturas de riesgo y se calculan tarifariamente según los mismos procedimientos que las garantías.

Los servicios adicionales a las pólizas normalmente cubren necesidades del tomador y de su familia y pueden implicar o no al objeto asegurado como son la orientación médica, asesoramiento jurídico, asistencia informática, localización de multas, etc. Y su característica principal y a la vez diferencia con los servicios anteriores es que su uso depende de una decisión del tomador. No se basan en el principio de aleatoriedad como los siniestros, sino en necesidades puntuales del tomador que decide si quiere usarlos y el momento en el que hacerlo. Estos servicios normalmente se subcontratan a proveedores externos y su tarifa depende normalmente del porcentaje de uso en función de la cartera.

Cuadro 1. Evolución del seguro



Fuente: Elaboración propia

¹ Diccionario Mapfre de Seguros

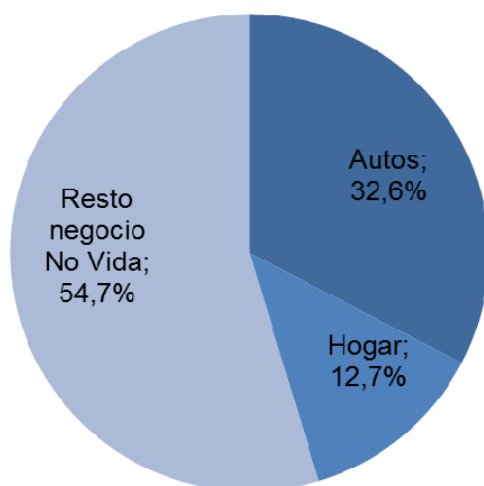
A lo largo de los capítulos haremos referencia a las coberturas, servicios relacionados con siniestros y los servicios adicionales.

3.2. Qué es la comoditización?

Un commodity es un producto que existe en el mercado en grandes cantidades, convertido en básico porque es de consumo por gran parte de la población y no presenta diferencias aparentes respecto a otros que proporcionan beneficios similares. Al no distinguirse entre el resto de productos, los usuarios los eligen según el precio.

El mercado asegurador está empezando a entrar en este estado de comoditización con sus productos más masivos: Autos y Hogar. Actualmente los seguros de Autos se contratan principalmente según su precio sin valorar las coberturas de la póliza o la aseguradora que lo ofrece, mientras que los seguros de Hogar tienen riesgo de competir también sólo por precio en un corto periodo de tiempo.

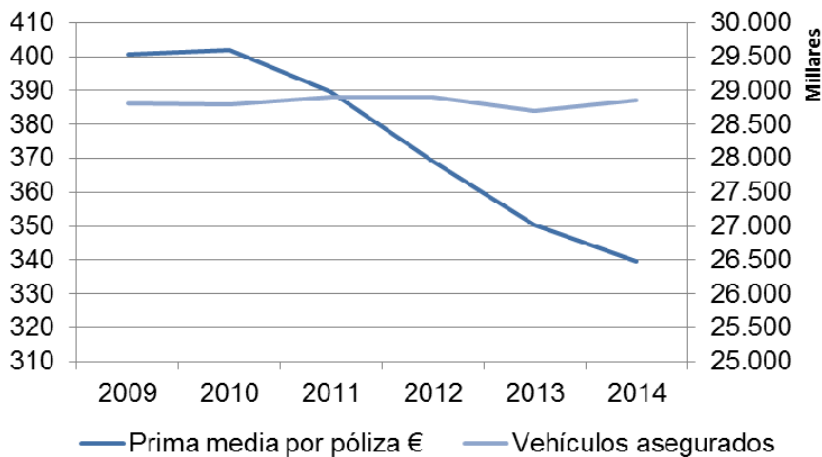
Gráfico 1. Primas de seguro directo del negocio de no vida



Fuente: Elaboración propia con datos de ICEA

Debido a la tendencia decreciente de Autos en los últimos años y la continua guerra de precios que se está produciendo, hace que los agentes implicados hayan llegado a un límite en cuanto a la bajada de la prima. Lo previsible sería subir los precios, algo que ya están haciendo algunas aseguradoras, sin embargo, el cliente es cada vez más sensible al precio. Las primas de los seguros de Autos están decreciendo en los últimos años, desde 2010 hasta 2014 la prima ha caído un 15,5%.

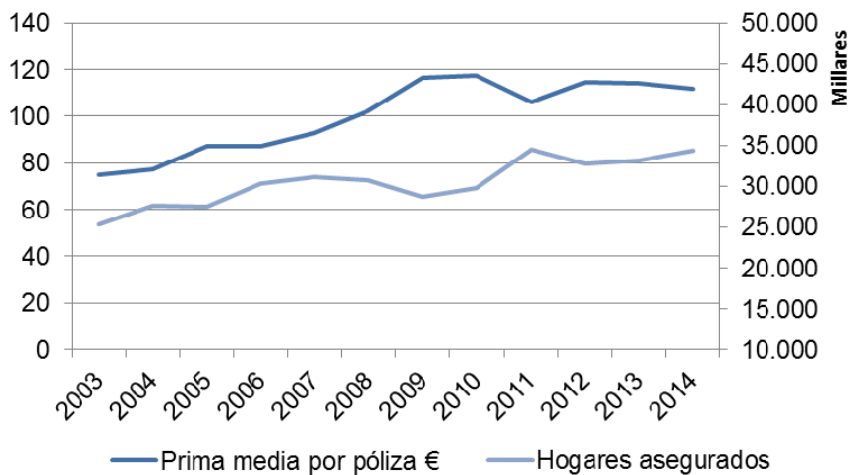
Gráfico 2. Prima media por póliza de Autos y número de vehículos asegurados



Fuente: Elaboración propia con datos de ICEA

Mientras que la prima media de los seguros de Hogar se mantiene estable, cayendo sólo un 5% en los últimos años.

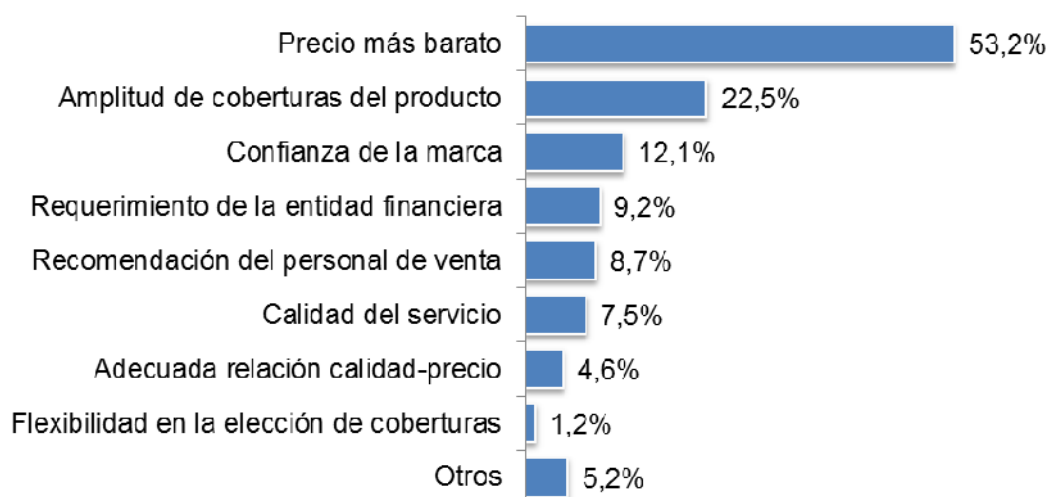
Gráfico 3. Prima media por póliza de Hogar y número de Hogares asegurados



Fuente: Elaboración propia con datos de ICEA y del INE

Esto nos lleva a pensar que el precio es un motivo importante en la elección de una determinada entidad para el cliente.

Gráfico 4. Motivos influyentes en la elección de una entidad para el cliente



Fuente: ICEA

En el Gráfico 4 se incluyen las opiniones de los seguros de Hogar y Autos. Las tendencias de cada ramo son las mismas que en el total observado en el gráfico, aunque se observan diferencias entre ellos, destacando la importancia que tiene el precio como factor determinante a la hora de la elección.

Para más de dos terceras partes de los clientes que tienen contratado el seguro de Autos, el precio es el factor más determinante a la hora de elegir una entidad. Por otro lado, en Hogar el precio se presenta como un factor clave para la mitad de los encuestados.

3.3. Factores influyentes en la comoditización de los seguros

Existen distintos motivos para que los seguros de Autos se hayan comoditizado y que los seguros de Hogar tengan el peligro de caer también en esta guerra de precios. En los siguientes apartados detallamos algunos de estos motivos.

3.2.1. Factores comunes a Autos y Hogar

A. Situación socio-económica y cultural

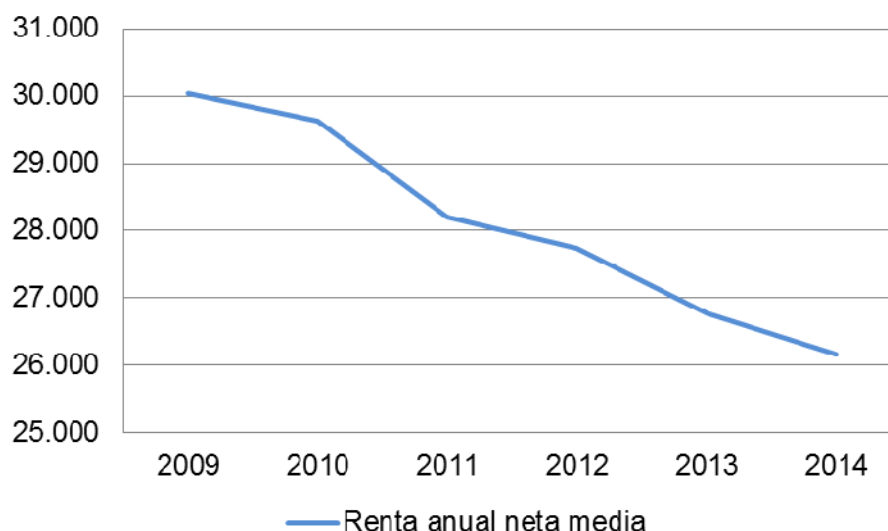
La crisis económica se inició en España en 2008. En ese año los principales indicadores económicos tuvieron una evolución adversa y los efectos se han prolongado durante más de seis años hasta la actualidad, afectando además del plano económico, el político y social.

El comienzo de la crisis supuso el final de la burbuja inmobiliaria, la crisis bancaria y el aumento del desempleo en España. La disminución del crédito a las familias y pequeños empresarios por parte de los bancos, algunas políticas de gasto llevadas a cabo por el gobierno central, el deterioro de la productividad y

la competitividad son otros de los problemas que han contribuido al agravamiento de esta crisis.

Una fuerte consecuencia ha sido la repercusión económica en las familias españolas con una disminución de la renta neta media en los hogares españoles en los últimos años.

Gráfico 5. Renta anual media en los hogares españoles



Fuente: INE

Este escenario ha repercutido también en el sector asegurador. Muchas familias han tenido que reducir sus costes de los servicios no básicos, como los seguros, entre otros. De este modo, en los seguros de Autos y de Hogar los clientes han solicitado reducciones de prima año tras año a través de descuentos, reducción de capitales y coberturas, inclusión de franquicias, incluso llegando a prescindir del seguro aunque en el caso de Autos sea de obligatoriedad legal.

Cuadro 2. Penetración de los seguros de Autos y Hogar según el tramo de ingresos del sustentador principal del Hogar

Tramo de ingresos del sustentador principal del hogar	Autos	Hogar
Menos de 500€	66,5%	49,3%
De 500 a 1.000€	68,1%	63,4%
De 1.000 a 1.500€	86,2%	80,2%
De 1.500 a 2.000€	91,8%	88,0%
De 2.000 a 2.500€	93,4%	89,6%
De 2.500 a 3.000€	92,9%	91,3%
3.000 o más	93,6%	93,5%

Fuente: UNESPA

B. Compañías low-cost

Los primeros seguros low cost o venta directa aparecieron en la década de los 90 con Línea Directa. El objetivo de estas compañías se basa en la posibilidad de ofrecer seguros más baratos gracias a la reducción de costes. En la década de los 2000 es cuando han crecido estos seguros con la aparición de compañías como Verti o Línea Directa, ayudado también por la expansión de internet y la llegada de la crisis, ya que muchos clientes buscan productos más económicos.

Estas compañías se caracterizan por ofrecer precios más reducidos que los consiguen gracias a la reducción de costes fijos de estructura, el canal directo es el elegido para su venta, operando exclusivamente online o telefónicamente.

Ofrecen coberturas básicas altamente personalizables, de forma que esta cobertura básica es muy competitiva en precio y se incrementa más el precio a medida que el cliente va añadiendo más coberturas adicionales. Al tener mayor nivel de personalización, sobretodo en el paquete básico de coberturas que ofrecen las compañías tradicionales, y al no tener el asesoramiento personal de un mediador, el cliente tiene que conocer bien las coberturas para añadir en el seguro las coberturas que necesita.

C. Comparadores

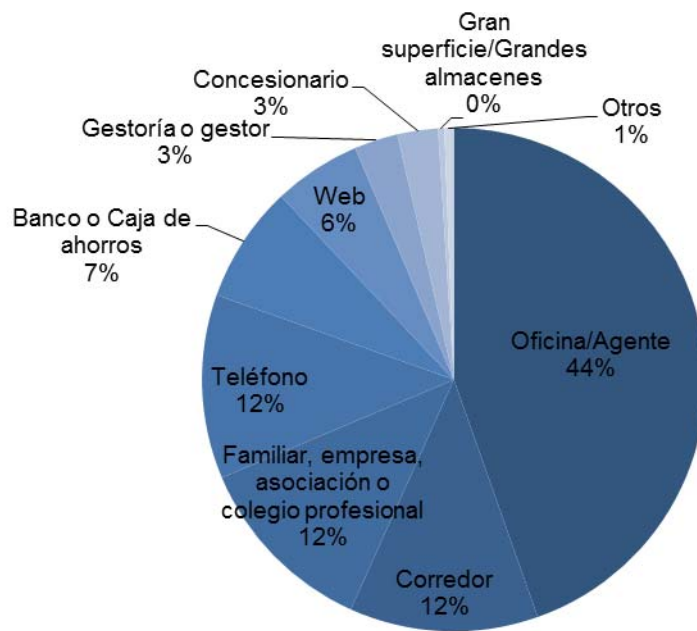
El origen de los comparadores está en las corredurías de seguros quienes, a través de múltiples acuerdos con diferentes compañías, mostraban a sus clientes los diferentes precios de las aseguradoras. Hasta hace poco tiempo era un proceso manual, costoso en tiempo y recursos, porque significaba que el empleado de la correduría tenía que buscar, aseguradora tras aseguradora, y de manera manual, observar cuál era la tarifa para un perfil de usuario de un automóvil concreto.

Ha sido la tecnología quién ha revolucionado el mundo de los comparadores, ya que en menos de cinco minutos y con un solo formulario, se puede saber el precio de muchas aseguradoras a la vez.

Si hacemos referencia a los comparadores de seguros, nos viene a la cabeza la palabra “comparar” que define la acción de descubrir relaciones, diferencias o semejanzas entre varios elementos. Pero la mayoría de los comparadores basan su modelo de negocio en comparar sólo precios y recalcar el ahorro de precio sobre todo lo demás.

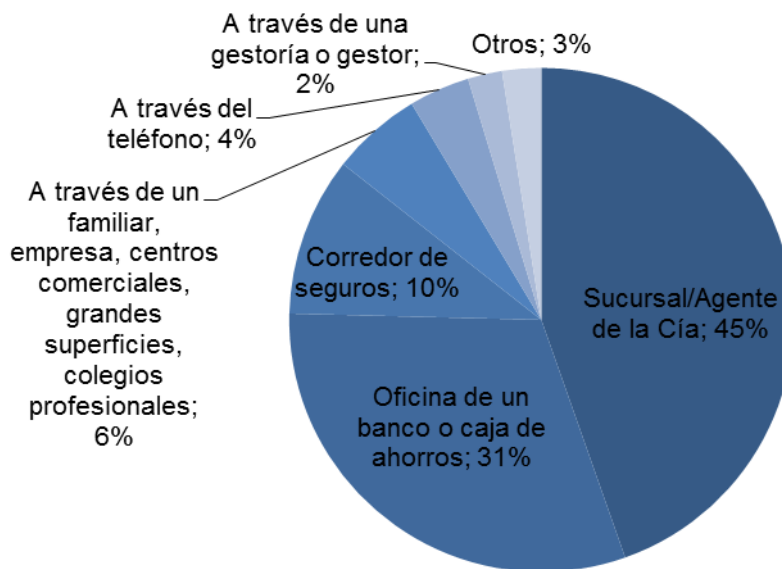
Observando los principales comparadores nacionales, todos inciden en el ahorro de entre el 50-60% por contratar el seguro. A pesar de ello, los clientes que quieren contratar un Auto o un Hogar, los usan principalmente como una herramienta de consulta inicial y posteriormente contratan el seguro a través de los mediadores de la compañía.

Gráfico 6. Canal de contratación de una póliza de Autos



Fuente: ICEA

Gráfico 7. Canal de contratación de una póliza de Hogar



Fuente: ICEA

No obstante, aunque sólo el 6% de los clientes de Autos y menos del 3% de clientes de Hogar decidan contratar el seguro a través de una web (incluye el canal de venta directa de las compañías y los comparadores, por lo que el porcentaje de los comparadores aún es inferior), con la publicidad que emiten los

comparadores a través de la televisión e internet referida al ahorro tan elevado, es inevitable que los clientes se queden con la relación de conceptos entre *Seguro - Ahorro* y la idea de que se pueden solicitar descuentos a las compañías porque los comparadores indican porcentajes elevados de descuento.

El comparador Arpem, a diferencia del resto, no es sólo un comparador de precios, da la opción al cliente de comparar las compañías por precio más bajo, por calidad/precio o por calidad de la póliza. Nace como una web de análisis y comparativas de coberturas, además de comparar también el precio.

Cuadro 3. Resumen de información referente al precio de los principales comparadores

Comparador	¿Incide en el precio?	Idea	Resumen texto anuncio	Imagen
Acierto.com	Sí	Ahorro	"No renueves tu seguro de coche sin antes comparar en acierto.com, compara más aseguradoras que nadie con el mejor precio garantizado"	
SegurosBroker.com	Sí	Ahorro	"Estamos calculando los mejores precios para tu seguro de coche"	
Rastreator.com	Sí	Ahorro	"Yo me ahorro 187 euros en el seguro del coche, ¿tú a qué esperas?"	
Kelisto.es	Sí	Ahorro	"Entra en el nuevo comprador Kelisto.es, compara seguros de coche y ahorra hasta un 60%"	
Seguros.es	Sí	Ahorro	"Buscar un seguro barato y compararlo con otra compañía"	
Arpem.com	Sí	Ahorro	"Ahorra hasta un 50% en el seguro de tu coche"	

Fuente: Elaboración propia

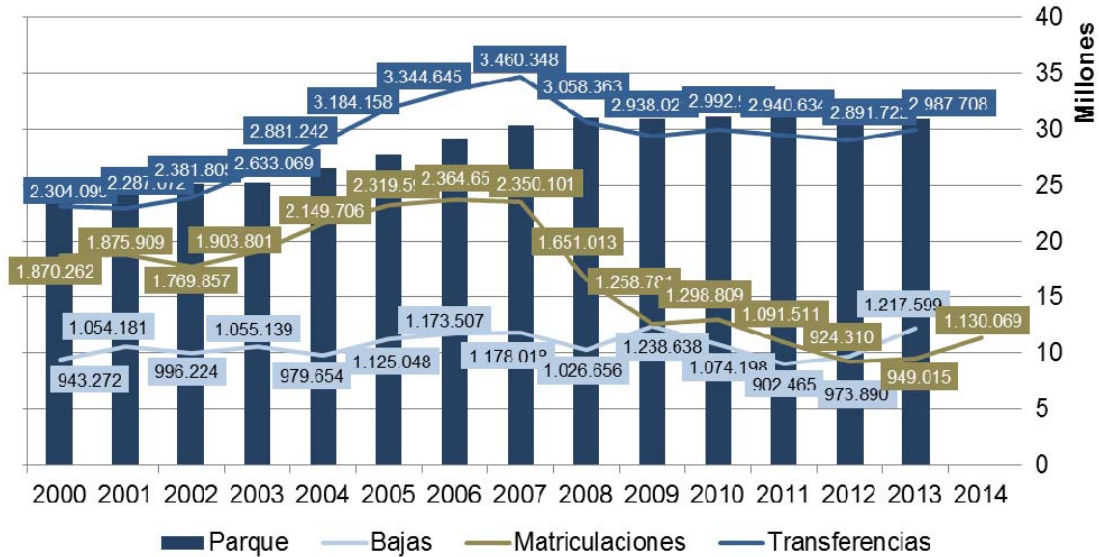
3.2.2. Factores influyentes en Autos

A. Envejecimiento del parque automovilístico

La crisis también ha afectado directamente en las características del parque automovilístico en España. Desde 2008 se han reducido el número de nuevas matriculaciones y de bajas, por lo que el parque automovilístico frenó la tendencia creciente que existía hasta entonces y se ha mantenido estable hasta 2014.

Este fenómeno ha impactado directamente en el sector, ya que de tener un fuerte crecimiento del parque de vehículos, ha pasado a mantener esta cifra lo que ha incitado también a la guerra de precios en los seguros para conseguir captar clientes con iniciativa de rotación y una reducción de la facturación.

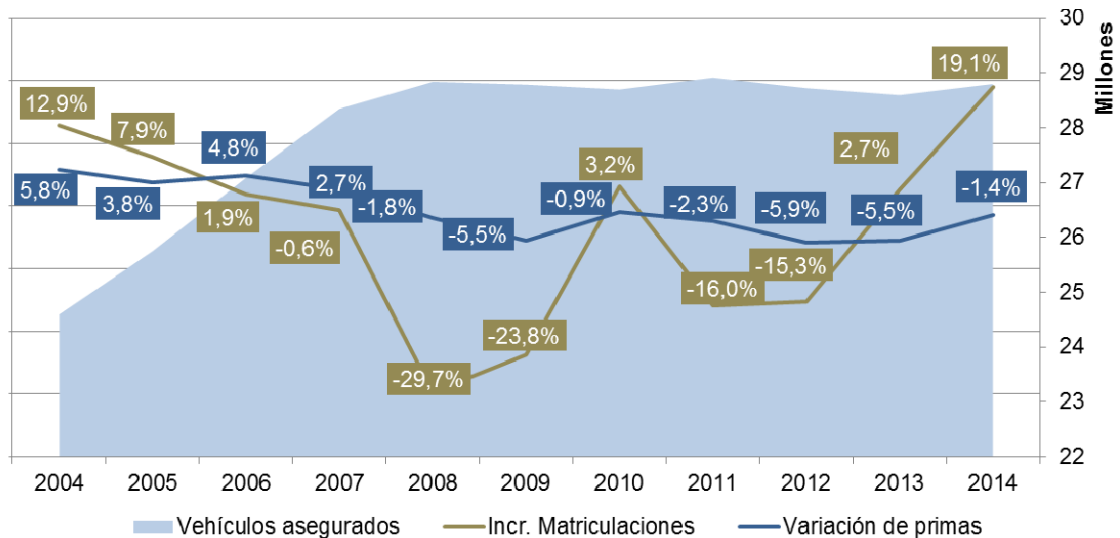
Gráfico 8. Evolución del parque automovilístico español, bajas, matriculaciones y transferencias de vehículos



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ICEA y la DGT

En los dos últimos años se ha frenado la tendencia decreciente de las matriculaciones, con fuerte empuje positivo en el último año superando en un 20% al mismo número de matrículas registradas en el año anterior. Esto provoca un ligero incremento tanto de vehículos asegurados como una menor caída de primas en 2014.

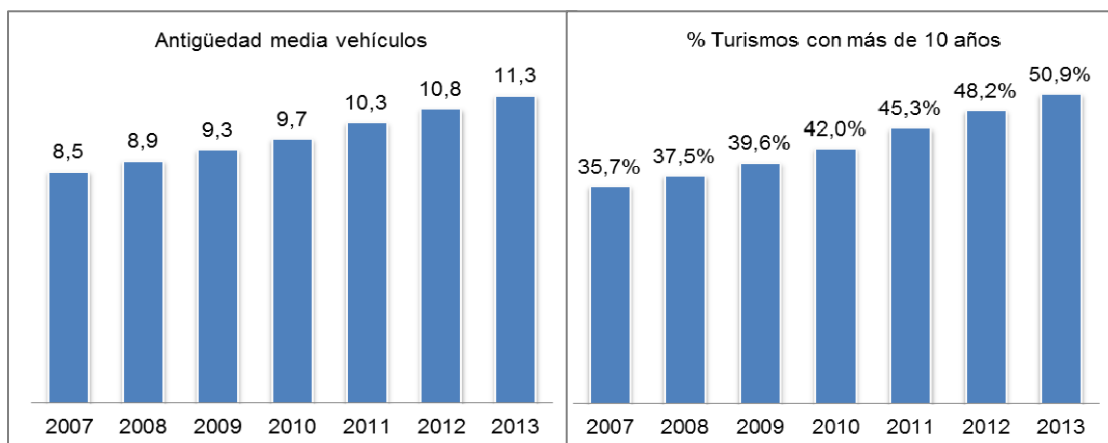
Gráfico 9. Evolución de vehículos asegurados, incremento de matriculaciones y variación de primas del sector asegurador de autos



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ICEA y la DGT

Esta estabilidad en el parque de vehículos ha provocado un envejecimiento del parque automovilístico. En los últimos años la antigüedad media de los vehículos se ha incrementado de 8,7 años en 2007 hasta los 11,3 en 2013, llegando a tener más de la mitad del parque de turismos una antigüedad superior a 10 años.

Gráfico 10. Evolución de la antigüedad media de vehículos y porcentaje de turismos con más de 10 años en España



Fuente: ANFAC

B. Del 'todo riesgo' a 'terceros'

Con la crisis, han descendido las nuevas matriculaciones y la prima media de los seguros. La disminución de la renta disponible de las familias ha provocado un cambio hacia seguros y coberturas más económicas. Como hemos visto, esto conlleva un incremento en la antigüedad de los vehículos, afectando directamente al traspaso de seguros de todo riesgo a terceros.

Durante los primeros años de vida de los vehículos es aconsejable un seguro a todo riesgo para que queden cubiertos los daños ocasionados en el propio vehículo asegurado con la cobertura de daños propios, como por ejemplo los pequeños golpes que pueda hacer el conductor o los daños ocasionados por un tercero desconocido, entre otros supuestos.

Muchas aseguradoras también incluyen en el todo riesgo la indemnización del 100% del valor a nuevo² del vehículo, en caso de pérdida total del vehículo a causa de un siniestro, siempre que la fecha de la primera matriculación sea inferior a 2 años.

El vehículo va perdiendo valor a medida que pasa el tiempo, y a partir del tercer o cuarto año el valor venal del vehículo se reduce sustancialmente. En caso de

² Precio de venta del objeto asegurado en estado de nuevo.

pérdida total del vehículo a causa del siniestro, la aseguradora indemniza como máximo el valor venal³. Sí que se hace cargo de los pequeños golpes siempre que su valor no supere el venal. Lo que se ha de tener en cuenta es si sería posible adquirir un vehículo de características similares con la indemnización ofrecida, en caso de sufrir un accidente, en función del valor venal y si le compensa al cliente en función de la prima que paga cada anualidad en función de la modalidad de seguro.

Por este motivo, clientes que no han optado por la compra de un vehículo nuevo y han mantenido su mismo vehículo estos últimos años, han pasado su seguro del todo riesgo al seguro a terceros.

C. Siniestralidad

En los últimos años la siniestralidad sobre primas imputadas de autos se ha reducido ligeramente, pasando del 78% en 2009 al 77% en 2014.

El mayor descenso porcentual se ha producido en la cobertura de ocupantes, pero teniendo en cuenta el poco peso numérico de estos siniestros y de los de incendios, probablemente quepa decir que es la cobertura de daños propios la que ha experimentado una caída superior en el número de siniestros, que la habría situado por debajo de los tres millones. En el terreno de los siniestros imputados al seguro obligatorio, aquéllos más leves, que comportan únicamente daños materiales, habrían descendido en mayor medida que los más graves, que son aquellos en los que se anota la existencia de daños de naturaleza corporal.

Cuadro 4. Siniestralidad de Autos por coberturas

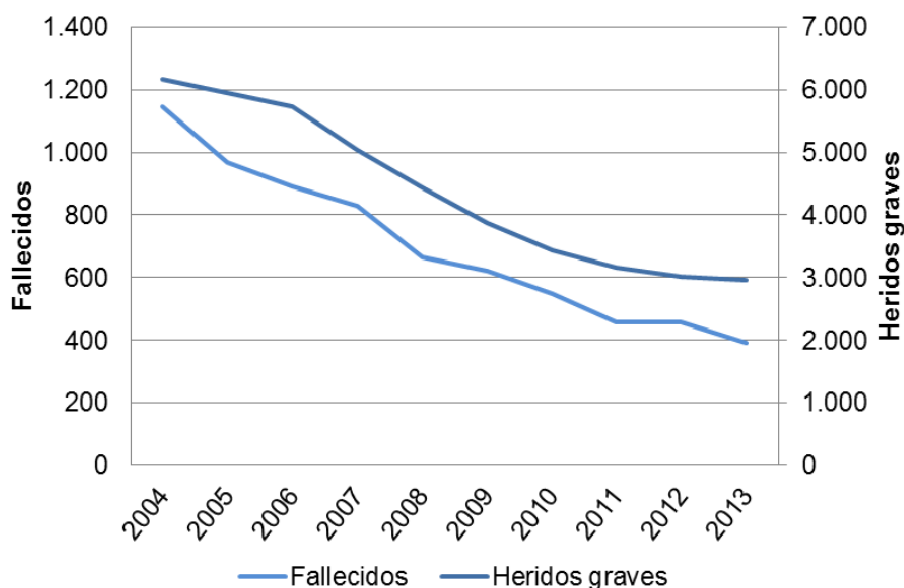
	2010	2011	%Δ 2011 s/10	2012	%Δ 2012 s/11	2013	%Δ 2013 s/12
Asistencia en viaje	3.660.181	3.607.296	-1,4%	3.550.038	-1,6%	3.613.428	1,8%
Daños propios	3.342.848	3.168.452	-5,2%	3.154.810	-0,4%	2.922.242	-7,4%
Defensa Jurídica	273.702	248.190	-9,3%	252.564	1,8%	244.830	-3,1%
Incendio	10.070	8.858	-12,0%	8.681	-2,0%	7.918	-8,8%
Lunas	1.319.105	1.199.687	-9,1%	1.135.269	-5,4%	1.183.859	4,3%
Ocupantes	49.799	43.484	-12,7%	43.067	-1,0%	36.340	-15,6%
RC Corporal	566.690	563.029	-0,6%	563.219	0,0%	547.414	-2,8%
RC Material	2.184.308	2.057.925	-5,8%	1.957.683	-4,9%	1.868.806	-4,5%
Reclamación de daños	104.814	94.098	-10,2%	86.136	-8,5%	92.942	7,9%
Retirada de Carnet	1.644	2.599	58,1%	2.508	-3,5%	2.767	10,3%
Robo	227.740	203.136	-10,8%	203.928	0,4%	192.300	-5,7%

Fuente: UNESPA

³ Valor en venta que tiene el objeto asegurado en el momento inmediatamente anterior a producirse el siniestro.

Uno de los motivos de este descenso en la reducción en siniestros corporales, es debido al desarrollo y mejora en los sistemas de seguridad vial, avance electro-tecnológico de los vehículos, legislación y límites de velocidad, concienciación ciudadana de precaución al volante, etc. Gracias a estas y otras prácticas, la tasa de fallecidos por accidente de tráfico ha descendido un 65% y los heridos graves un 54% en los últimos años. Datos que impactan directamente en el importe indemnizatorio del siniestro.

Gráfico 11. Evolución de víctimas en vías interurbanas y urbanas



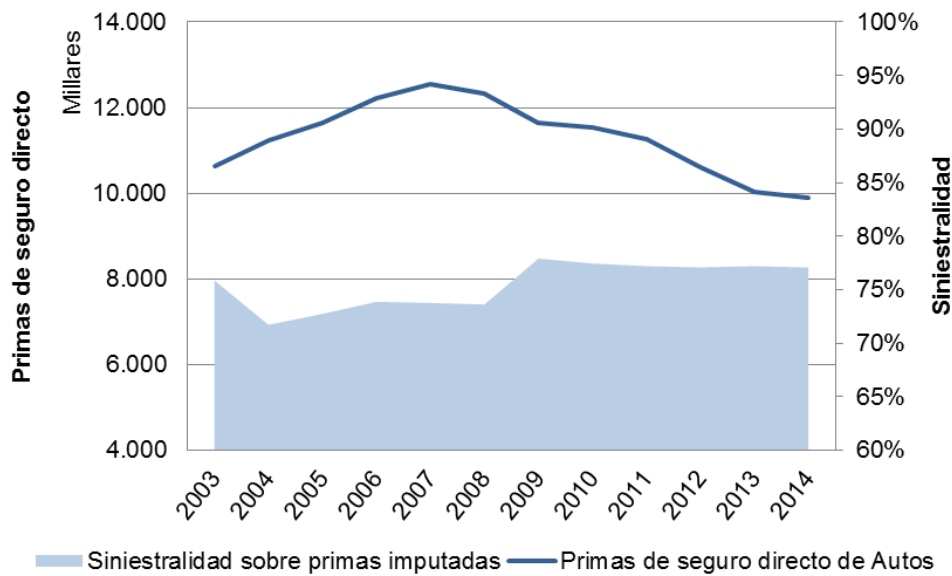
Fuente: DGT

Otro motivo es el traspaso de seguros todo riesgo a seguros a terceros, como hemos visto en el punto anterior. Al tener menos garantías contratadas también se producen menos siniestros en garantías que anteriormente sí que estaban en riesgo, como es el caso de incendios o daños propios.

Por otro lado, también debemos tener en cuenta que en cuanto se mejora el proceso interno de tramitación de siniestros de cada compañía, aumentan los automatismos, alertas, se mejora en la detección del fraude, mejoran los controles, etc. se reducen costes de proceso que impactan también directamente en la siniestralidad del ramo.

Como se observa en el Gráfico 12, la evolución de primas de seguro directo de Autos a partir de 2007 empieza a decrecer y el ratio de siniestralidad también disminuye 1pp desde 2009 a 2014. Por lo tanto, las primas disminuyen y la siniestralidad total también disminuye, implicando una estabilidad del ratio de siniestralidad en los últimos años.

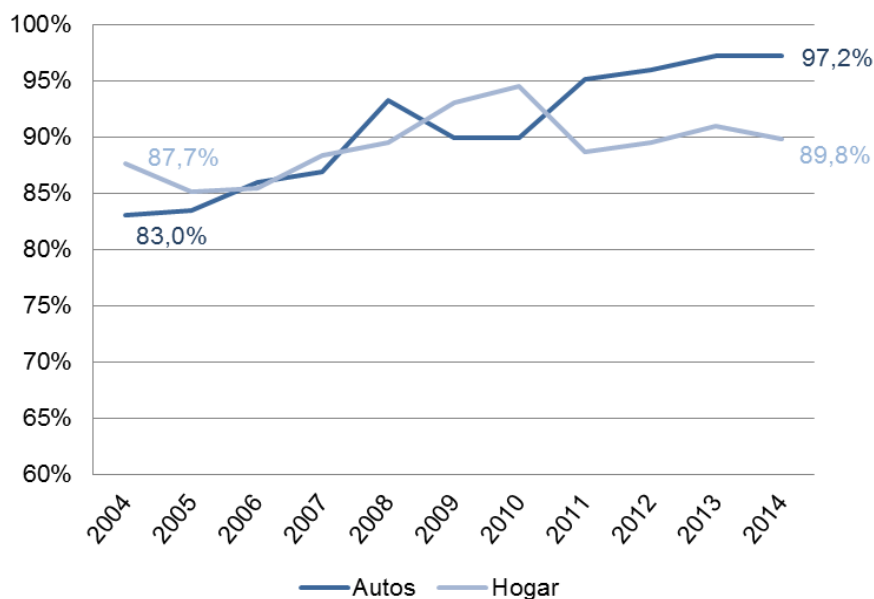
Gráfico 12. Evolución de primas de seguro directo y siniestralidad de Autos



Fuente: Elaboración propia a partir de datos ICEA

El ramo de Autos, metido de lleno en la comoditización del producto y en esta continua lucha de precios, ha aprovechado la reducción de la siniestralidad de un año para ajustar tarifa en la siguiente anualidad, bajando los precios de los seguros para captar clientes, lo que ha provocado un aumento del ratio combinado llegando al 97% en 2014. Aunque el ratio de siniestralidad se mantiene constante, la entrada de primas es menor y debemos tener en cuenta el resto de costes que hay que asumir en el resultado técnico de la cuenta de resultados.

Gráfico 13. Evolución del ratio combinado de Autos y de Hogar



Fuente: ICEA

D. La publicidad

En muchas ocasiones los anuncios que llegan al público hacen incidencia en el precio y muchos comparadores ofrecen alternativas al precio, salvo alguna excepción que ofrece comparativas de precio/coberturas. Como consecuencia de que las mismas compañías se refieran al precio como principal incentivo para la contratación del seguro, provocan que el cliente no perciba el valor que representa un seguro en su vida y el valor añadido que le puede aportar la compañía.

Cuando observamos los anuncios de televisión o en su defecto en la propia web, de las 20 primeras compañías del sector según el Ranking de ICEA⁴, comprobamos que el 55% hacen referencia al precio. Se tienta al cliente con elevados descuentos, simplemente informando de que es el mejor precio o hasta regalando dos seguros más al contratar el Auto, como es el caso de Mutua Madrileña. Este ejercicio provoca que el cliente perciba una pérdida de valor en los seguros de particulares ya que pagando sólo el de coche se le regala el de Hogar y Moto, aunque en el anuncio no se detallan las coberturas ni condiciones de esta oferta.

Como excepción, una de ellas, Mapfre Familiar, se refiere a la tentación que hacen otras compañías anunciando el ahorro o regalo (“gratis”) para indicarle al cliente que no las tome, que al final no cumplen con lo que prometen, que en Mapfre pagará lo que corresponde por calidad, servicio y garantía de cumplimiento. Éste es un ejemplo de querer que el cliente perciba este valor añadido que aporta la compañía y que para un buen servicio hay que pagar lo que corresponde.

Por otro lado, el 45% restante de Compañías que no incide en el precio, lo hace en conceptos como la calidad, la personalización, el servicio, el compromiso, la seguridad o la pasión, resaltando estos valores que le ofrece su compañía al cliente.

Es destacable que las 5 primeras compañías hacen referencia al precio del seguro, mientras que en las siguientes se mezcla este hecho. En el Cuadro 5 se muestra una relación de los anuncios de autos de las primeras 20 compañías del Ranking sectorial a nivel nacional.

⁴ Fuente: ICEA. Informe 1.362. Evolución del Mercado Asegurador. Estadística a Diciembre. Año 2014.

Cuadro 5. Resumen de información referente al precio de las 20 primeras aseguradoras del ranking de ICEA de Autos

Rk	Compañía	Ubicación	¿Incidencia en el precio?	Idea	Resumen texto anuncio	Imagen
1	MAPFRE FAMILIAR	Televisión	Si	Calidad y servicio	"Cada día nos tientan de muchas maneras pero siempre es más fácil ofrecer que cumplir. El seguro de Autos de Mapfre siempre cumple y te garantiza el mejor servicio"	
2	ALLIANZ	Televisión	Si	Calidad y ahorro	"¿Qué importancia le das a tu coche? Allianz Auto te ofrece la mayor cobertura, al mejor precio y un servicio personalizado. Descubre la importancia de estar bien asegurado"	
3	MUTUA MADRILEÑA	Televisión	Si	Ahorro	"Contrata el seguro del coche y te regalamos el de Hogar y Moto"	
4	AXA SEGUROS GENERALES	Televisión	Si	Ahorro	"Cámbiate a AXA y ahorra hasta un 60%"	
5	LINEA DIRECTA	Televisión	Si	Ahorro	"Como te conocemos, con Línea Directa tienes un todo riesgo a precio de terceros. Y si tienes los 15 puntos en el carnet te damos el mayor descuento que te havamos dado jamás"	
6	REALE SEGUROS GENERALES	Televisión	No	Calidad	<i>Si lo que quieres es vivir mil años</i> "Nos gusta la vida tal y como es, por eso la aseguramos"	
7	LIBERTY SEGUROS	Televisión	No	Calidad mediadores	"Con Liberty Seguros no te ocurrirá esto, porque nuestros mediadores son profesionales que conocen tus problemas y los resuelven de forma eficaz"	
8	ZURICH INSURANCE	Televisión	Si	Servicio y ahorro	"Con un seguro así uno descansa muy agusto. Ahorra hasta un 30%"	
9	GENERALI SEGUROS	Televisión	No	Calidad	"Cuando te pasa algo en el coche es como si nos pasara a nosotros. Porque tenemos más de 10.000 profesionales y siempre hay uno cerca de ti"	
10	PELAYO MUTUA DE SEGUROS	Televisión	Si	Compromiso y ahorro	"Aseguramos todo eso que al final es parte de tu vida y también de nuestro compromiso. Porque si no lo cumplimos, te devolvemos tu dinero"	
11	PLUS ULTRA SEGUROS	Web	No	Servicio	"El mejor servicio de reparación. 100% flexible. 100% personalizable"	
12	SEGUROS CATALANA OCCIDENTE	Televisión	No	Seguridad	"En Catalana Occidente llevamos 150 años asegurando las idas y venidas de miles de familias"	
13	SEGUROCAIXA ADESLAS	Web	No	Calidad	"Disfruta de tu vehículo con máxima tranquilidad"	
14	DIRECT	Televisión	Si	Ahorro	"No podemos hacerte un 60% más guapo, pero sí podemos hacerte hasta un 60% de descuento en el seguro de tu coche"	
15	SEGUROS BILBAO	Web	Si	Seguridad y ahorro	"Ahorrarás en precio, no en seguridad"	
16	AMA AGRUPACION MUTUAL ASEGURADORA	Web	Si	Seguridad y ahorro	"A.M.A. pone a su disposición el seguro más completo del mercado, que incluye las garantías más novedosas y precios que se adaptan a sus características de conducción para que se sienta SEGURO al volante de su vehículo" Bonificaciones por buen conductor de hasta el 50%	
17	HELVETIA SEGUROS	Televisión	No	Pasión	"La pasión es contagiosa, por eso sea cual sea tu pasión estaremos siempre a tu lado"	
18	FIATC	Televisión (2011)	No	Seguridad	"Sé feliz"	
19	MGS SEGUROS	Televisión	No	Compromiso	"Comprometidos con tu vida"	
20	RACC SEGUROS	Web	Si	Ahorro	"No todos los seguros son iguales"	

(*) En la web de Mapfre se anuncian los seguros de coche con un 30% de descuento y los de motos con un 45%.

Fuente: Elaboración propia

3.2.3. Factores influyentes a Hogar

A. Contaminación lateral

Los seguros de Autos son los más extendidos (del sector no vida) en la población ya que hacen referencia al vehículo personal entre otros, al que tienen acceso la mayoría de ciudadanos mayores de edad, además de ser un seguro obligatorio. Por otro lado, el seguro de Hogar, aun no siendo obligatorio, hace referencia también a un derecho universal⁵ como es la vivienda. Por lo tanto muchas familias tienen contratados los seguros de Autos y de Hogar para proteger su vehículo y la vivienda. Es por ese motivo y por el volumen de público objetivo al que van dirigidos estos seguros, que principalmente las compañías que basan su estrategia de Autos en la lucha por el precio, ya están empezando a hacer referencia al ahorro en el seguro de hogar. Es decir, el seguro de Hogar se está empezando a contaminar lateralmente por la comoditización del seguro de Autos.

Un ejemplo que refiere a este concepto es el anuncio de televisión de Autos de Línea Directa; al final de todo del anuncio Matías Prats dice: *“Y pregunta por tu seguro de Hogar, te sorprenderás”*. Están anunciando el seguro de Autos con el precio como principal reclamo para el cliente y al final de todo lo enlazan con las condiciones que el cliente también puede obtener en su seguro de Hogar.

Por lo tanto, el seguro de Hogar, al ser uno de los más extendidos, accesibles para la sociedad y se trata del mismo cliente que el que paga el seguro de Autos, está empezando a entrar en una posible guerra de precios a través de la vía de la comoditización de Autos.

B. Incremento de actores en la comercialización en los últimos años

Aunque el canal de Agentes y Corredores es el de mayor cuota en el sector con un 60% en 2014, durante la última década se ha incrementado la venta de los seguros de Hogar a través de otros canales. El aumento de canales menos preparados que los Agentes y Corredores para la venta de estos seguros, ha implicado una pérdida de profesionalidad dando lugar a la sensación de que todo el mundo puede vender una póliza de Hogar. A continuación se detallan algunos de los canales que han incrementado su cuota de mercado en los últimos años.

Banca seguros. En los últimos años se ha expandido la venta de seguros de Hogar principalmente, a través de Banca seguros. En los últimos diez años han incrementado su cuota de mercado (primas de seguro directo) hasta llegar al 31%. Su punto fuerte es la penetración que tiene en la sociedad gracias a la red de distribución a través de las sucursales, con procesos ágiles y mayor fre-

⁵ El derecho universal a una vivienda adecuada como uno de los derechos humanos, aparece recogido en la Declaración Universal de los Derechos Humanos en su artículo 25, apartado 1 y en el artículo 11 de Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC).

cuencia de contacto con el cliente, además de disponer de una base de clientes financieros con la posibilidad de incrementar el negocio a través de la venta cruzada de productos y servicios financieros y aseguradores.

Centros Comerciales y Grandes Superficies. Desde hace unos años y con la intención de cubrir todas las necesidades que pueda tener el cliente, se incluyeron los seguros en el porfolio de productos presentes de los Centros Comerciales. Partiendo de la cartera de clientes que consume en estas superficies y aprovechando la estructura técnica y comercial, así como infraestructura ya creada, se puede llegar a un gran número de clientes que buscan respuestas a sus necesidades en un mismo Centro. Existen distintos planteamientos y estructuras en función de los objetivos buscados en cada Entidad, como: crear una propia correduría colocando las delegaciones comerciales en el Centro Comercial, realizar un acuerdo con una Entidad Aseguradora y que ésta opere a través del Centro, etc.

Empresas. Otro agente a tener en cuenta es la venta de seguros a través de convenios pactados entre las aseguradoras y empresas medianas y/o grandes para ofrecer seguros de Hogar principalmente, a sus empleados, con unas mejores condiciones y trato personalizado al tratarse de grandes colectivos. La venta se suele hacer a través de internet, teléfono o en algunas ocasiones existe una oficina en la propia empresa en el que asiste un asesor de la aseguradora, con la periodicidad pactada, para que los empleados que lo deseen puedan acudir físicamente para resolver dudas, contratar una póliza o realizar las gestiones que sean de su necesidad.

Colegios profesionales y otros colectivos. También existen los acuerdos entre empresas aseguradoras y distintos colectivos como los Colegios Profesionales, Asociaciones o Fundaciones entre otros, con los que se realizan acuerdos, para vender los seguros de Hogar entre sus colaboradores o socios. Las gestiones suelen realizarse a través de línea telefónica o web y aunque es posible encontrar un mediador de la empresa de seguros que se dedica a atender las necesidades de estos colectivos, de la misma forma que se ha explicado en los acuerdos con Empresas, en este caso es más usual la figura del colaborador externo del mediador de seguros⁶, normalmente es una persona relacionada con el colectivo, que puede asesorar y celebrar contratos mercantiles a cuenta de mediadores pero no tienen consideración de mediador de seguros por lo que no son considerados profesionales del sector.

C. Publicidad

Analizando los mensajes publicitarios de los seguros de Hogar que muestran las compañías en los anuncios de televisión o en las webs (en el caso de que no exista un anuncio televisivo en los últimos años), comprobamos que de las 20 primeras compañías del sector, sólo el 25% inciden sobre el precio y concretamente sobre el ahorro. Dos de ellas están en los primeros puestos del ranking y las otras tres en los últimos, mientras que ninguna de las compañías

⁶ Figura definida en el artículo 8 de la Ley 26/2006 del 17 de julio de mediación de seguros y reaseguros privados.

que están en puestos intermedios hace referencia al ahorro, sino a calidad, seguridad, tranquilidad, satisfacción y protección entre otros.

Aunque aún son minoritarias las entidades que deciden incidir sobre el ahorro al anunciar el seguro de Hogar, ya se ha empezado a introducir el concepto de *“ahorrar también en el seguro de Hogar”*.

Cuadro 6. Resumen de información referente al precio de las 20 primeras aseguradoras del ranking de ICEA de Hogar

Rk	Compañía	Ubicación	¿Incide en el precio?	Idea	Resumen texto anuncio	Imagen
1	MAPFRE FAMILIAR	Televisión	Sí	Calidad y ahorro	"Sea como sea tu casa, el seguro de Hogar de Mapfre es la mejor opción porque te garantiza siempre los mejores profesionales a tu servicio"	
2	SEGUROCAIXA ADESLAS	Web	No	Seguridad	"Convierte tu casa en el lugar más seguro del mundo"	
3	AXA SEGUROS GENERALES	Web	Sí	Calidad y ahorro	"Tu seguro de Hogar con un 20% de descuento. Con el mejor asesoramiento personalizado"	
4	SANTALUCIA	Televisión	No	Calidad	"Con el seguro de Hogar de Santalucía tendrás la mayor red de asistencia, soluciones rápidas y eficaces"	
5	GENERALI SEGUROS	Televisión	No	Calidad	"Cuando te pasa algo en casa es como si nos pasara a nosotros. Porque tenemos más de 1.600 oficinas, siempre hay una cerca de ti"	
6	ALLIANZ	Web	No	Tranquilidad	"La mejor decisión para disfrutar de tu casa con tranquilidad"	
7	BBVA SEGUROS	Web	No	Personalización y servicios	"Grandes ventajas para tu casa"	
8	OCASO	Televisión	No	Tranquilidad	"En el laberinto de la vida hay muchos caminos por elegir, escoge el tuyo y lleva siempre contigo el sol de la tranquilidad"	
9	SEGUROS CATALANA OCCIDENTE	Televisión	No	Seguridad	"Llevamos 150 años asegurando los hogares de miles de familias"	
10	PLUS ULTRA SEGUROS	Televisión	No	Seguridad	"Que se te está inundando la casa. Me siento seguro"	
11	REALE SEGUROS GENERALES	Televisión	No	Calidad	"Si lo que quieres es vivir mil años. Nos gusta la vida tal y como es, por eso la aseguramos"	
12	ZURICH INSURANCE	Web	No	Protección	"Seguros de Hogar con amplias garantías"	
13	AEGON SANTANDER GENERALES	web	No	Satisfacción	"Usted y su familia podrán estar tranquilos porque le ofrecemos completas coberturas frente a los daños habituales contando siempre con nuestro compromiso Santander"	
14	LIBERTY SEGUROS	Web	No	Tranquilidad	"Siéntete protegido y relajado en casa. Liberty Seguros te da una asistencia total en cualquier momento y ante cualquier imprevisto"	
15	KUTXABANK ASEGURADORA	Web	No	Protección	"Te ofrece la mejor protección para tu hogar"	
16	LINEA DIRECTA	Web	Sí	Personalización y ahorro	"En Línea Directa queremos ofrecerte un seguro de hogar flexible y económico. Y por eso hemos diseñado una póliza con las mejores condiciones y con unas coberturas muy interesantes"	
17	RGA SEGUROS GENERALES RURAL	Web	Sí	Calidad y ahorro	"Cumplimos los plazos o nosotros pagamos su Seguro Multirriesgo del Hogar"	
18	PELAYO MUTUA DE SEGUROS	Televisión	Sí	Compromiso y ahorro	"Aseguramos todo eso que al final es parte de tu vida y también de nuestro compromiso. Porque si no lo cumplimos, te devolvemos tu dinero"	
19	SEGUROS BILBAO	Web	No	Personalización	"Dime cómo vives y te diré qué seguro necesitas"	
20	HELVETIA SEGUROS	Televisión	No	Pasión	"La pasión es contagiosa, por eso sea cual sea tu pasión estaremos siempre a tu lado"	

Fuente: Elaboración propia

3.4. Convivencia entre Canales de distribución

Hoy en día las aseguradoras presentan distintas alternativas de contacto con el cliente para la contratación o gestión de los seguros. Aunque siguen predominando el Canal de Agentes, Corredores y la Banca Seguros en el caso de Hogar, tienen competencia directa con el Canal Directo: la venta a través de la web o línea telefónica. Aunque en la actualidad el cliente que accede a este último canal lo hace con el objetivo de consulta y asesoramiento propio, es este mismo canal el que ha iniciado la guerra de precios que ha derivado a la comotización de los seguros tratados.

Cuando nació la primera aseguradora de venta directa, basaba su estrategia exclusivamente a ese canal. Con la evolución del sector asegurador las compañías más tradicionales se han visto con la necesidad de adaptarse a las nuevas necesidades de los clientes y, muchas de ellas han creado sus propias compañías de venta Directa con marca propia. En el Cuadro 7 se muestran algunos ejemplos de compañías tradicionales que han creado una nueva marca para una empresa de venta directa. A excepción de Mutua Madrileña y Línea Directa que se crearon directamente enfocadas a este canal, por lo que no tienen la correspondiente Marca tradicional.

Cuadro 7. Relación de las entidades tradicionales con su marca de negocio directo

Marca Negocio Tradicional	Marca Negocio Directo
Mapfre	Verti
Allianz	Fenix Directo
Axa	Direct Seguros
Liberty Seguros	Génesis
Zurich	Zurich Connect
-	Mutua Madrileña
-	Línea Directa

Fuente: Elaboración propia

La mayoría de compañías utilizan una marca distinta a la tradicional porque esta última opera con redes de mediadores: agentes y corredores, que entran en conflicto directo y lo rechazan totalmente.

Los mediadores son asesores que informan y aconsejan a los clientes de los seguros y coberturas que más le convienen en función de su situación, analizan los riesgos a los que están expuestos y garantizan la buena cobertura de sus bienes asegurados. El mediador añade valor al seguro, asesora, gestiona el siniestro y, lo más importante, conoce al cliente.

Su papel, sobretodo en la distribución de productos masa, se está viendo afectado por los cambios que hemos comentado y sobre todo por el canal de venta directa. El mediador puede sentir que con los nuevos procesos se les deja fuera del circuito de venta, y por lo tanto, del negocio. Pero es necesario que para que siga existiendo la multicanalidad nacida para satisfacer las necesidades de los clientes de hoy en día, sepan convivir los mediadores con el resto de canales que han surgido en los últimos años.

Al final del círculo el cliente es el que decide cómo, cuándo y a quién pagar, y la vía por la que lo quiere hacer, hay algunos que quieren hacérselo ellos mismos y quienes quieren asesoramiento especialista de alguien a quien puedan ver físicamente. Los mediadores tienen que conocer contra qué pueden competir y contra qué no. No pueden tener disponibilidad de 24 horas al día y 365 días al año como internet, pero los clientes hoy en día aún están más seguros cuando firman un contrato teniendo una persona delante que les da confianza y seguridad de que el contrato firmado cubrirá sus necesidades en el futuro.

Actualmente el canal de mediadores es el mayoritario en cuota de mercado, pero tienen que adaptarse a este cambio social y tecnológico, mejorar el servicio al cliente, cambiar sus estrategias de venta de los productos masa, que son los que tienen mayor presencia en la red y fortalecer su relación con el cliente mediante la comunicación para llegar a gestionar una convivencia adecuada con los canales de venta directa y la multicanalidad de contacto con el cliente, que al final es el que elige y decide lo que más le conviene.

4. Análisis del mercado

4.1. Círculo virtuoso

Ciertamente el mercado de coberturas de riesgo de Hogar y Autos ha llegado a la saturación, tanto a lo que se refiere a las coberturas como límites de cobertura que se ofrecen. En cuanto una aseguradora lanza una nueva cobertura, el resto va detrás al instante, por lo que realmente al final todas ofrecen coberturas similares. Por este motivo es cada vez más importante la diferenciación y especialización para que de esta forma los clientes valoren otras variables a parte del precio. Pero la variable precio también se debe tener en cuenta y lo que les interesa a las aseguradoras es que los clientes utilicen los servicios propios que se ofrecen en los siniestros para ahorrar en costes de siniestralidad y poder ajustar sus tarifas para ser competentes en el sector y a su vez fidelizar al cliente.

Las empresas sólo son dueñas del servicio que ofrecen a sus clientes; es decir, el servicio que dan, así como su propuesta de valor, está dentro de su control. A partir de ahí, es el cliente quien valora continuamente si es una relación que quiere mantener, lo que resulta de ello es que las empresas están en constante periodo de prueba por el cliente. Actualmente no habrá ninguna compañía que descuide al consumidor, pero posiblemente la mayoría están más preocupadas por añadir valor a la oferta inicial y competir así con el resto de compañías que a enfocar sus esfuerzos en el momento en el que el cliente necesita una respuesta rápida y eficaz de su compañía de seguros: el siniestro.

El siniestro es el momento en el que la compañía tiene contacto con el cliente, teniendo que responder ante una situación desfavorable para él, que a su vez, es el motivo por el cual el cliente depositó su dinero y confianza en el momento de contratar la póliza. Es por esto que las compañías deben aprovecharlo para gestionar con eficacia y responder ante las expectativas y confianza que el cliente ha depositado en la Aseguradora y ésta tiene que conseguir que el servicio realizado cumpla con las expectativas del cliente, que perciba el valor añadido que se le ofrece y lograr su fidelización, para que en las próximas renovaciones el cliente no piense en otras opciones más que en la propia compañía. Pero a su vez, el cliente que utilice el servicio de la compañía, ayudará a que la entidad ahorre costes en el siniestro que en un futuro repercutirán en la tarifa.

Es necesario analizar la satisfacción del cliente, saber en qué puntos demanda una mejora del servicio y optar por una visión integral del mismo para la toma de decisiones, pasando de una visión de producto a una de cliente, conociendo qué clientes son los que tienen riesgo de abandonar y cuáles de ellos le interesan a la compañía.

Todo se resume en un círculo virtuoso. Las compañías quieren clientes fieles, satisfechos, para que contraten más de una póliza y tener una relación duradera y que, a su vez, utilicen los servicios ofrecidos por la red de proveedores de gestión propia, ofreciendo ventajas diferenciales respecto el uso de proveedo-

res externos. Este logro tiene una implicación directa con el coste, un cliente duradero es más rentable, tanto por las primas pagadas a lo largo de los años como por el ahorro en la captación y sumándolo al ahorro que representa utilizar los servicios de proveedores de gestión propia, supone una cantidad considerable para la entidad. Esto permite que la compañía pueda hacer una política de primas adecuada con la calidad que está ofreciendo y en comparación con el mercado, implicando a su vez, que el cliente renueve el contrato a vencimiento, porque se siente satisfecho tanto por el servicio obtenido como por la prima. Y finalmente la compañía puede invertir este ahorro de costes en nuevas vías de diferenciación ofreciendo más ventajas competitivas, efectividad y eficiencia en la resolución de siniestros y el servicio prestado al cliente, que eso provocará que el cliente se fidelice, y volvemos al inicio del círculo.

Cuadro 8. Círculo vicioso

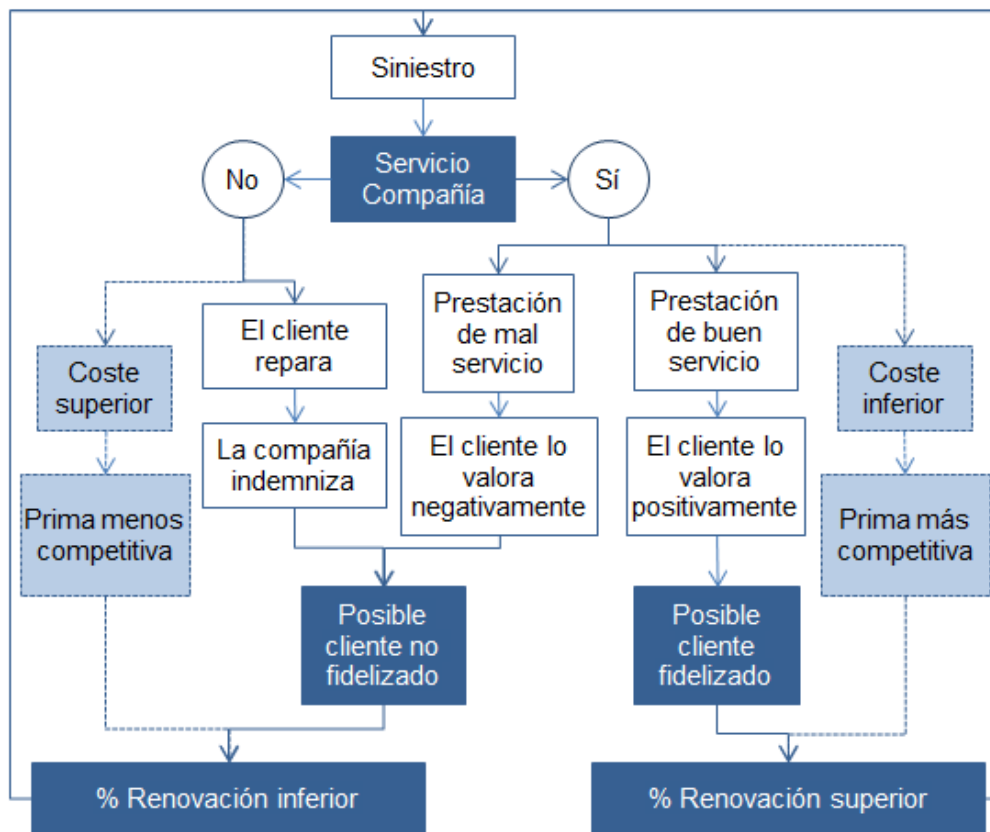


Fuente: Elaboración propia

Y si lo desglosamos partiendo del momento del siniestro volvemos a encontrarnos con el mismo círculo. Además observamos que el servicio prestado por la compañía tiene que ser satisfactorio para el cliente, porque una mala actuación puede provocar una insatisfacción superior que si el cliente elige su propio taller o reparador y éstos no realizan un buen trabajo.

Eso sí, para poderlo cumplir, el cliente debe tener contacto con la compañía, ya sea a través de los siniestros o de los servicios adicionales, sino nunca podrá percibir el valor añadido que le están ofreciendo.

Cuadro 9. Desglose del círculo vicioso partiendo del siniestro



Fuente: Elaboración propia

Al final, lo que les interesa a las compañías es prestar un servicio correcto para que el cliente quede contento porque lo más importante para el resultado es el porcentaje de derivación a las redes de proveedores de gestión propia y para que resulte más fácil y el cliente lo considere una ventaja, es importante diferenciarse, ser rápidos y eficaces.

4.1. Fidelización

Años atrás las compañías basaban su estrategia competitiva en la reducción de costes y atraer a nuevos clientes, pero como hemos comentado, esta tendencia ha cambiado, las primas se han mantenido o disminuido y ya no sólo es importante tener nuevos clientes para renovar la cartera sino que casi cobra mayor importancia el mantenimiento de la cartera y fidelización de los clientes.

En el 2014 el ratio de anulaciones de Autos y Hogar por parte del cliente fue del 16,4% y de Hogar del 10,6%. Uno de los principales objetivos de las compañías es seguir reduciendo estas cifras y que los clientes que forman sus carteras perduren en el tiempo.

Para poder medir la lealtad de los clientes hay que analizar una serie de aspectos básicos. Para conseguir que un cliente sea fiel a una compañía es importante que esté satisfecho con el servicio ofrecido por la entidad, pero además, y

como es lógico, debe ser un cliente que esté dispuesto a continuar asegurado en la compañía, con el objetivo de garantizar una rentabilidad a medio y largo plazo.

4.1.1. Variables influyentes en la satisfacción

La medición de la satisfacción de los clientes es un aspecto de gran importancia ya que da respuesta para conocer si se está realizando correctamente el trabajo o se necesitan realizar algunos ajustes y para ello es necesario saber si se están cumpliendo las expectativas de los clientes. Existen distintos momentos clave a lo largo de la resolución del siniestro en los que el cliente necesita una respuesta de la compañía y la compañía conocer si el cliente está recibiendo lo esperado o necesita mejorar algún aspecto. Las principales variables que influyen en la satisfacción del cliente las trataremos a continuación.

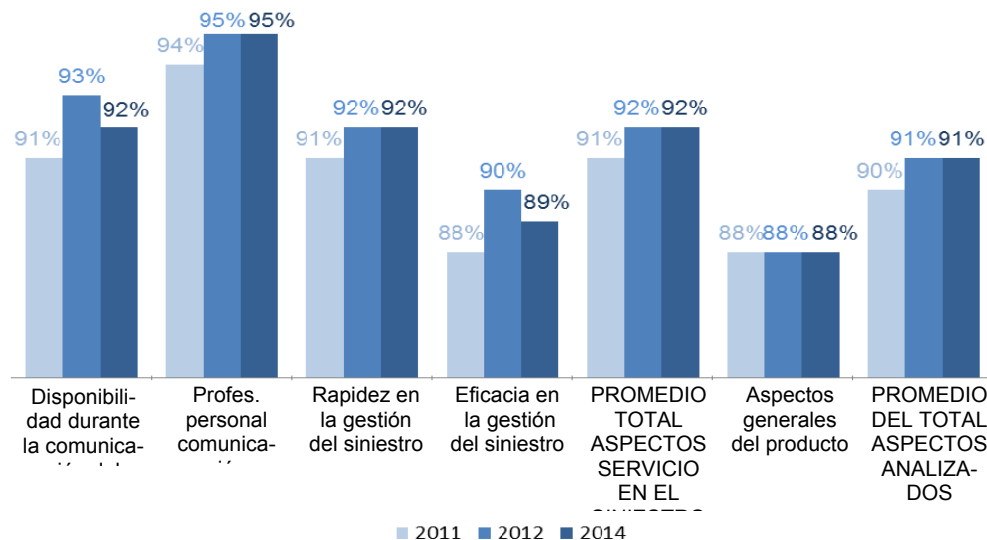
AUTOS

Para medir la satisfacción del cliente en las pólizas de Autos nos centramos en las siguientes variables:

- Rapidez y disponibilidad durante la comunicación del siniestro
- Profesionalidad del personal
- Rapidez en la gestión
- Eficacia en la gestión
- Eficacia en la reparación
- Aspectos de servicio
- Aspectos generales

A nivel sectorial, en 2014 se produce una ligera tendencia positiva en algunas valoraciones y se mantienen en el resto de factores analizados respecto a 2011 y 2012.

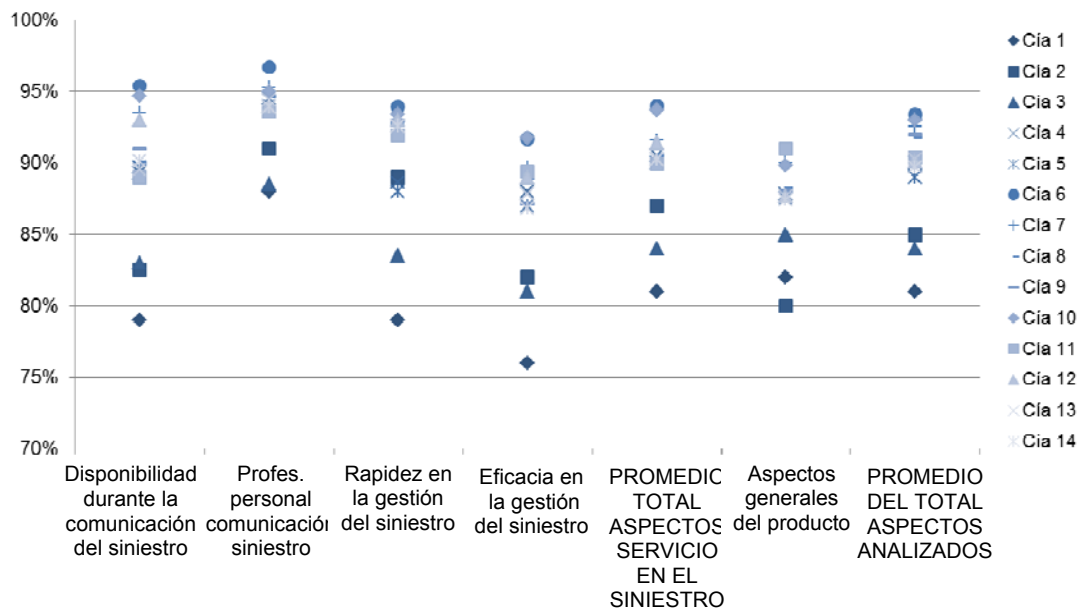
Gráfico 14. Porcentaje de satisfacción de clientes de Autos en función de distintos aspectos



Fuente: ICEA

La dispersión entre compañías en cada aspecto oscila entre el 75-97%. En la zona más alta del gráfico se concentran la mayoría de las compañías pero con la dispersión existente se demuestra que no todas las compañías son capaces de ofrecer el mismo servicio.

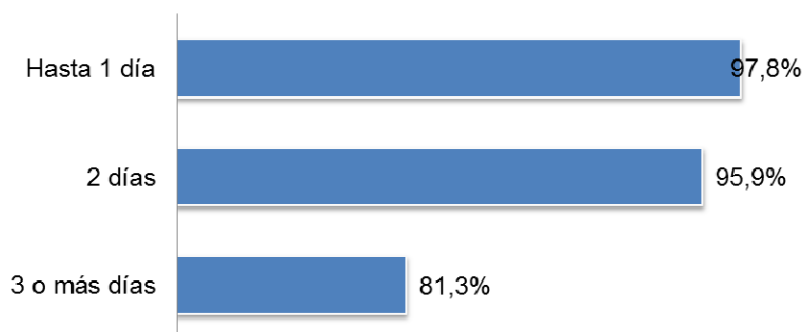
Gráfico 15. Dispersión entre empresas del porcentaje de satisfacción de clientes de Autos en función de distintos aspectos



Fuente: ICEA

En cuanto se declara el siniestro, las compañías envían perito en el 67% de los casos y se observa una clara disminución de la satisfacción cuantos más días tarda el perito en acudir a valorar los daños.

Gráfico 16. Porcentaje de satisfacción de clientes de Autos en función de los días que el perito tarda en acudir a valorar los daños



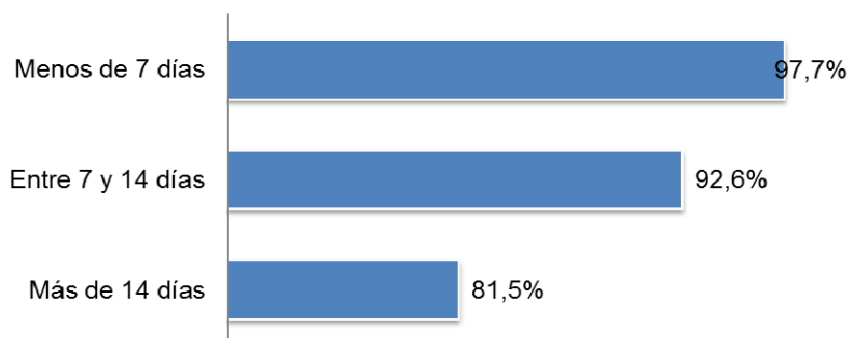
Fuente: ICEA

Referente al uso de los talleres preferentes, también comprobamos que la satisfacción de los clientes aumenta con el uso del taller de la propia red respecto al uso de un taller externo, con un 92% y 90% respectivamente. Son porcentajes muy elevados ya que tenemos que considerar que cuando el cliente elige el

taller (externo a la entidad) en el que quiere realizar la reparación, éste suele ser el oficial de la marca del vehículo o su taller de confianza. Por ese motivo la satisfacción con talleres externos también es muy elevada. No obstante, el cliente también valora los servicios adicionales que se le ofrecen en los talleres preferentes por ser cliente de la aseguradora, que posiblemente no los tendría si fuera como particular.

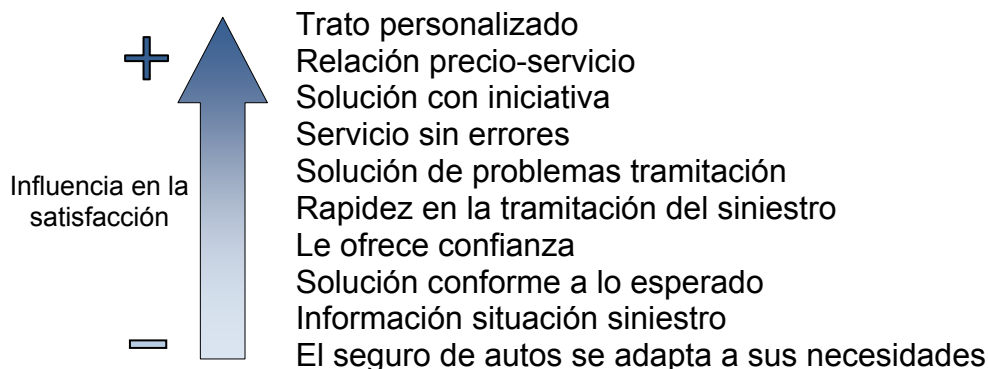
Asimismo, la satisfacción se reduce considerablemente cuando el siniestro tarda más de 14 días en cerrarse.

Gráfico 17. Porcentaje de satisfacción de clientes de Autos en función de los días que tarda en cerrarse el siniestro



Fuente: ICEA

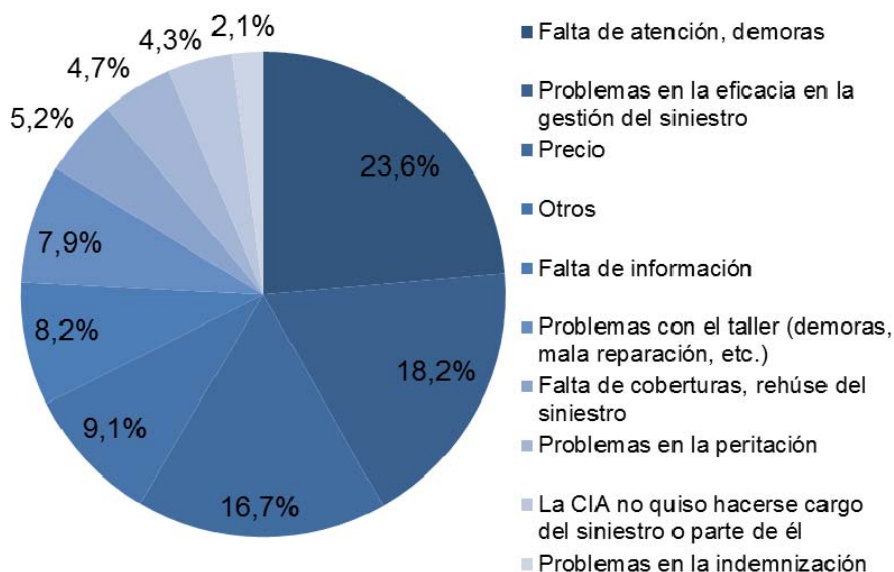
En cuanto a la valoración de los aspectos más influyentes en la satisfacción general del cliente, los 10 motivos más relevantes son:



La mayoría están relacionadas con la rápida gestión, eficacia y servicio del siniestro. También vemos que el cliente quiere que le traten en función de sus propias necesidades y quiere estar informado a lo largo del proceso.

Los principales motivos de insatisfacción de los clientes son la falta de atención, demoras y los problemas con la eficacia en la gestión del siniestro.

Gráfico 18. Motivos de insatisfacción de los clientes descontentos de Autos



Fuente: ICEA

Por lo tanto, vemos que el cliente quiere que la compañía resuelva rápido su problema, de forma eficaz y con la calidad de servicio correcta para sentir que la relación con el precio que paga es adecuada y quiere estar informado en todo momento de la situación de su siniestro.

HOGAR

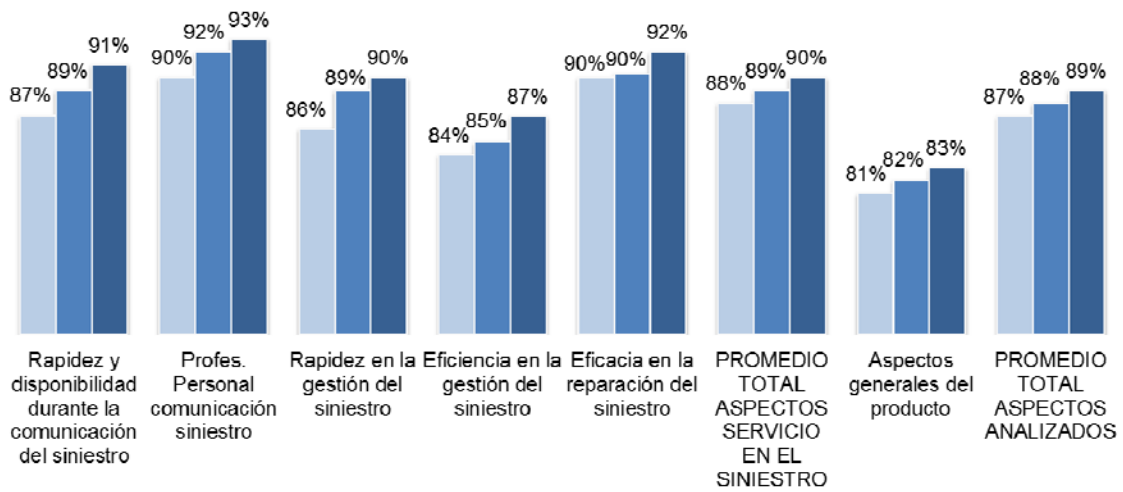
Para medir la satisfacción del cliente en las pólizas de Hogar nos encontramos con los mismos ítems que en el estudio anterior realizado para pólizas de Autos:

- Rapidez y disponibilidad durante la comunicación del siniestro
- Profesionalidad del personal
- Rapidez en la gestión
- Eficacia en la gestión
- Eficacia en la reparación
- Aspectos de servicio
- Aspectos generales

Desde la comunicación hasta el cierre de un siniestro hay múltiples etapas en las que el riesgo y en consecuencia el cliente, deben ser atendidos.

Observando la evolución de estos aspectos en el sector, comprobamos que hay una tendencia a la alza con una media de satisfacción del 89% en el último año.

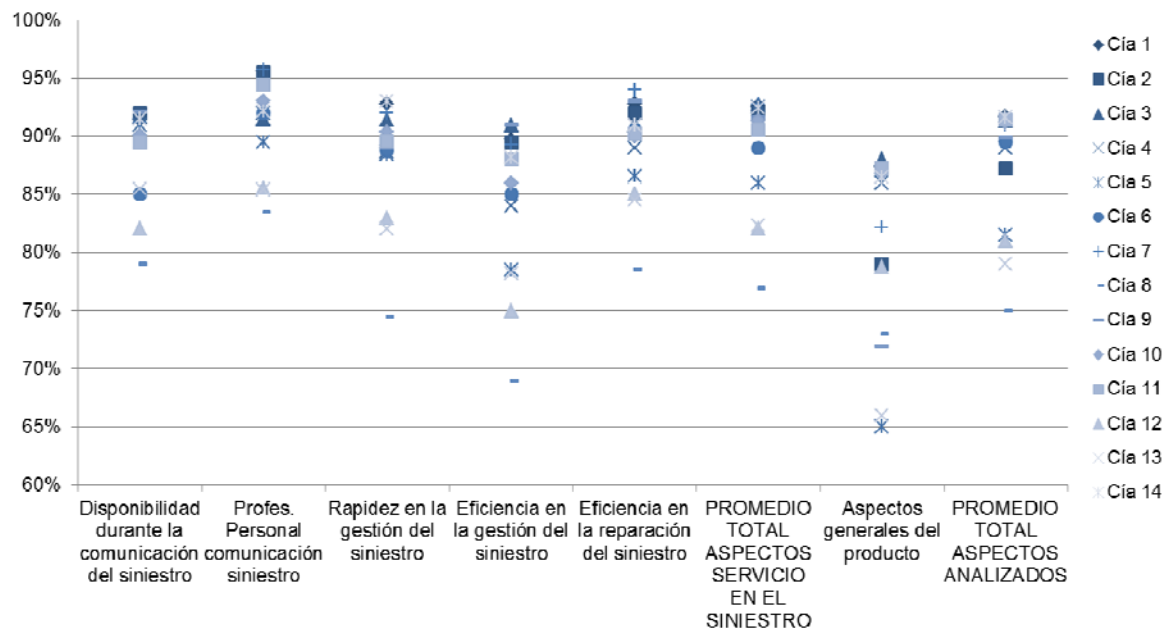
Gráfico 19. Porcentaje de satisfacción de clientes de Hogar en función de distintos aspectos



Fuente: ICEA

No obstante, aunque la media total sea elevada, cabe destacar que el rango de cada variable está entre el 70-96%. De la misma forma que ocurre en Autos, existe una concentración en la zona alta del gráfico pero no todas las compañías son capaces de ofrecer un servicio que deje satisfecho al cliente.

Gráfico 20. Dispersión entre empresas del porcentaje de satisfacción de clientes de Hogar en función de distintos aspectos



Fuente: ICEA

Referente a las dos primeras variables del Gráfico 20, los aspectos más influyentes para los clientes son:

- El personal que le ha atendido le ofrece confianza
- El personal ha mostrado un sincero interés en solucionar el siniestro

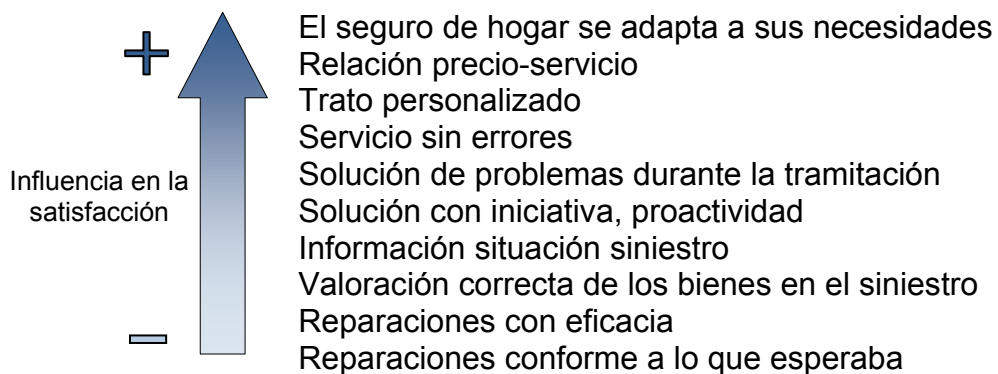
Mientras que en las tres siguientes variables del Gráfico 20 observamos como los clientes están ligeramente más satisfechos si la compañía envía a un profesional con un 88% que si no lo envía 87%. Este porcentaje es similar en ambos casos ya que en muchas de las ocasiones en las que el cliente decide llamar a su reparador en lugar de utilizar el servicio de reparación de la entidad, es debido a que ya lo conoce con anterioridad y es su reparador de confianza.

También se puede concluir que el cliente está más satisfecho en aquellos casos en los que el profesional cumple con sus citas con un 89%, mientras que este valor cae cuando no se cumplen con las citas, quedando en un 60%.

Referente a los tiempos de actuación, el cliente está más satisfecho cuando el profesional acude a la primera visita antes de los 3 días, siendo aún mayor el dato cuando se trata de un reparador con un 97% frente a un 96% si se trata de un perito cayendo hasta un 87% y un 84% respectivamente cuando acuden pasados los tres días. Igual que ocurre con el tiempo transcurrido desde el inicio al cierre del siniestro, con un 93% si se resuelve antes de 7 días y un 88% si se supera ese tiempo.

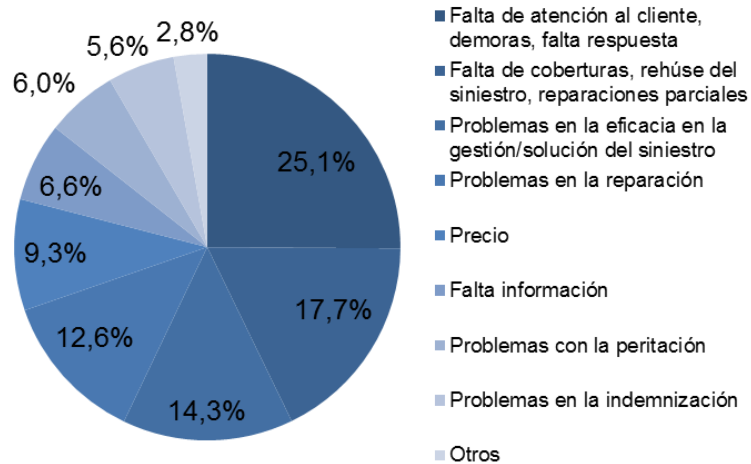
Por otro lado, en el caso de que tengan que intervenir varios reparadores para resolver el siniestro, los clientes quedan menos satisfechos, en un 87%, principalmente por la falta de coordinación entre ellos, frente el 90% cuando sólo actúa un reparador.

Cuando al cliente se le hace valorar en general el servicio prestado por la compañía, los 10 aspectos más influyentes en la satisfacción del cliente ordenados de mayor a menor son los siguientes:



Por otro lado, el principal motivo de insatisfacción con un 25% es la falta de atención al cliente, demoras, falta de respuesta, seguido con un 18% de falta de coberturas, rehúse de siniestro, reparaciones parciales.

Gráfico 21. Motivos de insatisfacción de los clientes descontentos de Autos



Fuente: ICEA

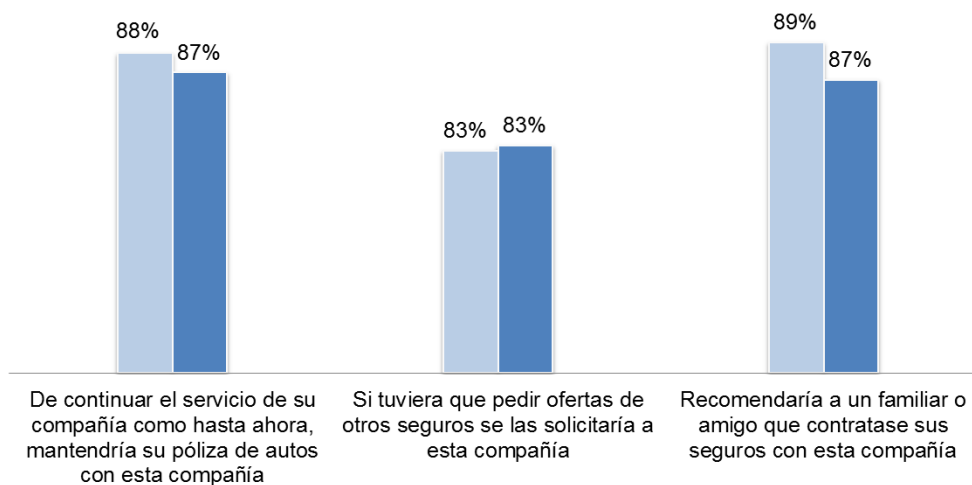
Podemos concluir que el cliente quiere sentir que la compañía se involucra en su problema, lo resuelve rápido, de forma eficaz y con la calidad de servicio adecuada para sentir que la relación con el precio que paga es apropiada.

4.1.2. Lealtad de los clientes

AUTOS

A partir de aspectos básicos como son la intención del cliente de continuar asegurado, su intención de recomendar a la entidad y su intención de solicitar nuevas ofertas de seguros, se puede determinar el índice de clientes leales que existen en el sector.

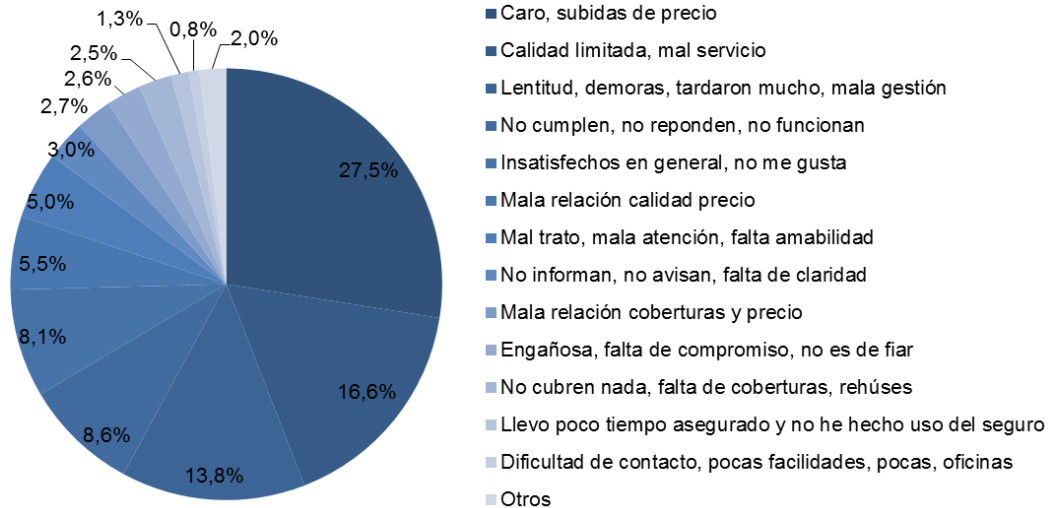
Gráfico 22. Índices de fidelidad, solicitud de nuevas ofertas y recomendación de clientes de Autos



Fuente: ICEA

Los clientes que puntúan peor la recomendación de su compañía es debido principalmente a las subidas de precio anuales, calidad limitada y mal servicio recibido en la resolución del siniestro, la lentitud, demoras y mala gestión.

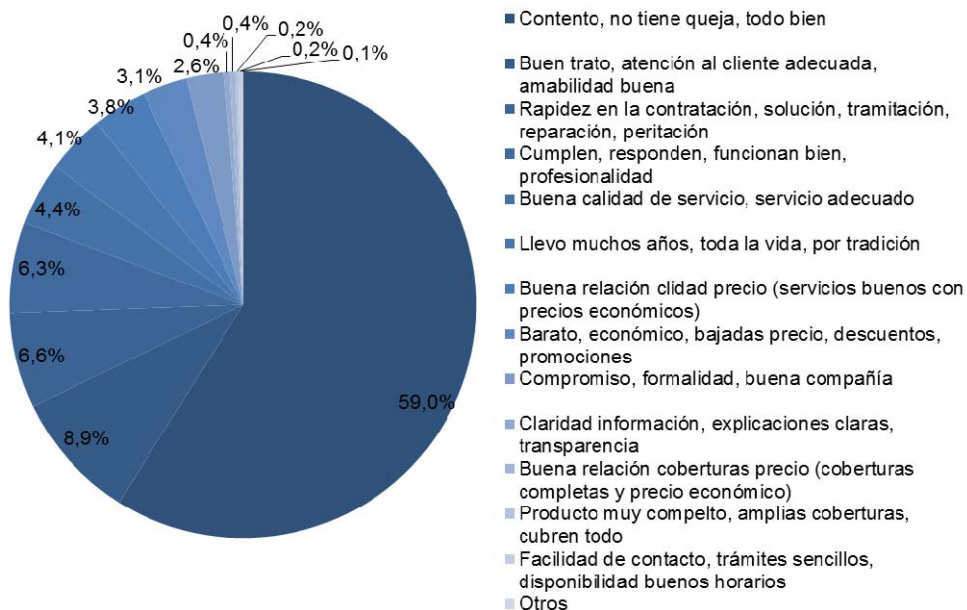
Gráfico 23. Motivos de insatisfacción de los clientes de Autos que peor puntúan la recomendación



Fuente: ICEA

Asimismo, clientes que dan las mejores puntuaciones a la recomendación es debido principalmente a que están contentos, no tienen queja y les ha ido todo bien.

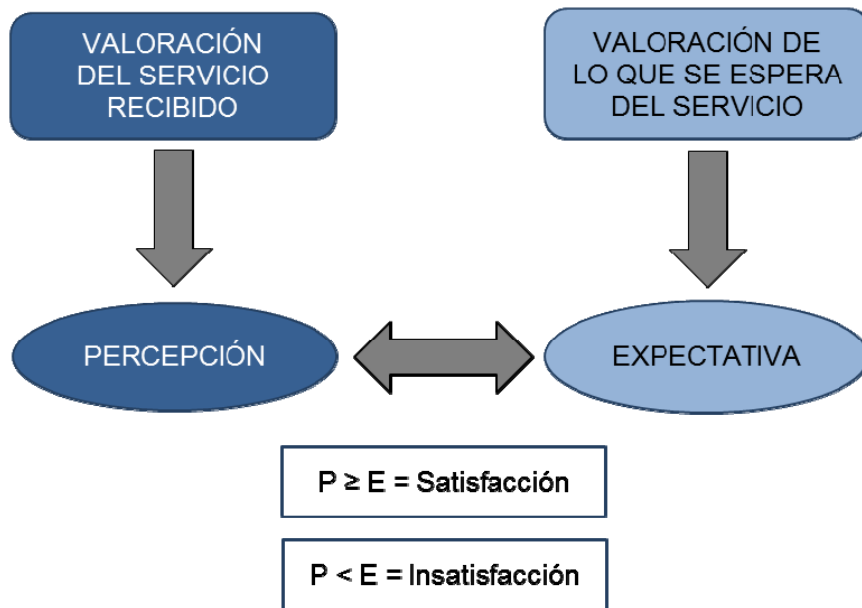
Gráfico 24. Motivos de satisfacción de los clientes de Autos que mejor puntúan la recomendación



Fuente: ICEA

Es importante que las expectativas iniciales y las percepciones que tiene el cliente sean similares para que el cliente quede satisfecho. Si el cliente percibe más de lo que esperaba, seguramente tenemos un futuro cliente fidelizado. En el caso que las expectativas sean iguales a lo que el cliente percibe, tendremos a un cliente satisfecho. El problema ocurre cuando el cliente tiene expectativas superiores a lo que percibe. En ese caso será un cliente insatisfecho y probablemente con alto riesgo de abandono.

Cuadro 10. Percepción y expectativa del cliente

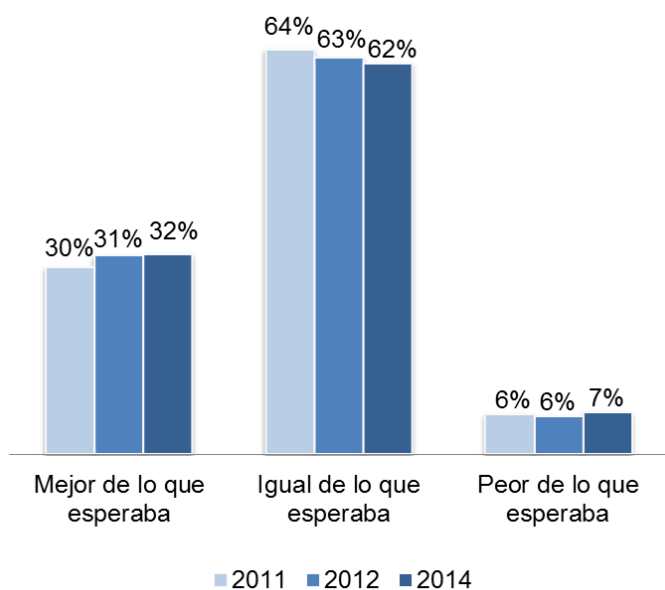


Fuente: Elaboración propia

Es importante tener en cuenta que todos los clientes fieles están satisfechos pero no todos los clientes satisfechos son fieles. Se fideliza a un cliente cuando se le da más de lo que el cliente espera en repetidas ocasiones, por lo tanto las empresas deben cuidar a sus clientes todos los días, no sólo en el momento de la primera compra.

Con los datos del sector comprobamos que los clientes que han percibido igual o mejor servicio de lo esperado están alrededor del 94%, es una cifra elevada aunque ligeramente inferior a la de años anteriores. Los clientes que perciben un servicio recibido peor de lo que esperaban suman 6,6%, algo superior a años anteriores.

Gráfico 25. Índice de percepción de los clientes de Autos tras una prestación de servicio según las expectativas iniciales



Fuente: ICEA

Combinando las variables que miden la satisfacción con la intención de seguir en la entidad, ICEA presenta una matriz con distintos segmentos de clientes en función de las dos variables comentadas.

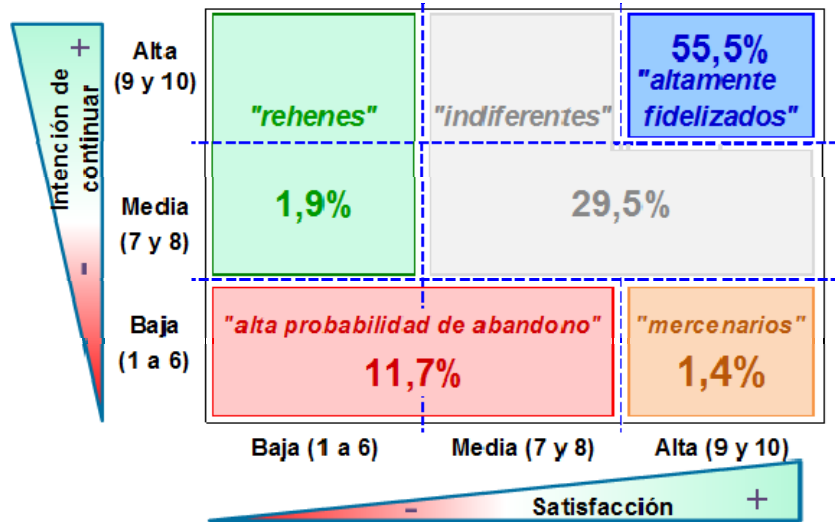
Se segmentan a los clientes en los siguientes grupos:

- “Altamente fidelizados”: aquellos que satisfechos o muy satisfechos con el servicio prestado por la entidad, y que expresan una alta intención de continuar en la entidad.
- “Rehenes”: aquellos que a pesar de mostrar una baja satisfacción con el servicio prestado, muestran una alta intención de continuar en la misma.
- “Indiferentes”: su nivel de satisfacción con el servicio prestado es medio, así como su intención de continuar en la entidad.
- “Alta probabilidad de abandono”: aquellos que muestran una baja o media satisfacción con el servicio prestado por la entidad y con una baja intención de continuar.
- “Mercenarios”: a pesar de mostrarse altamente satisfechos con el servicio prestado por la entidad, tienen una baja intención de continuar.

Alrededor de la mitad de los clientes son altamente fidelizados. Le siguen con un 29,5% aquellos clientes que tanto el grado de satisfacción como la intención de continuar son medios. Otro grupo con casi un 12% de clientes insatisfechos y baja intención de continuar con la compañía. Finalmente dos grupos minoritarios, los rehenes con un 2% y los mercenarios con un 1,4%, estos clientes son

los que a pesar de estar muy satisfechos con la entidad comparan precios y buscan la mejor oferta por precio.

Gráfico 26. Matriz satisfacción-fidelidad de los clientes de Autos

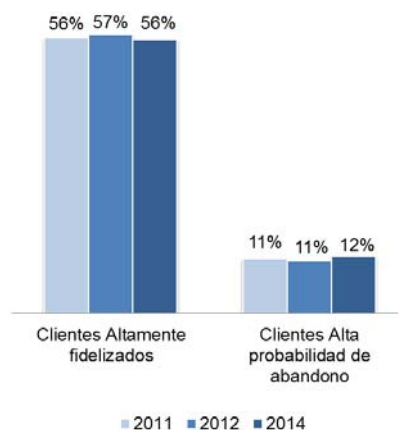


Fuente: ICEA

Para las compañías son muy importantes los clientes altamente fidelizados ya que las puntuaciones que muestran en todas las variables son superiores a las del resto de clientes, llegando a índices de satisfacción general del 99,4%. Estos clientes darán buena publicidad, recomendarán la compañía a otras personas y son clientes con los que no habrá que invertir tiempo ni dinero en la retención ni captación y si la compañía sigue con un buen nivel de calidad, eficacia, etc. la relación con ellos durará en el tiempo.

Estos datos se muestran estables en los últimos años, por lo que las compañías deberán trabajar si quieren aumentar el número de clientes altamente fidelizados y reducir los que tienen altas probabilidades de abandono.

Gráfico 27. Evolución de clientes fidelizados y con alta probabilidad de abandono de Autos

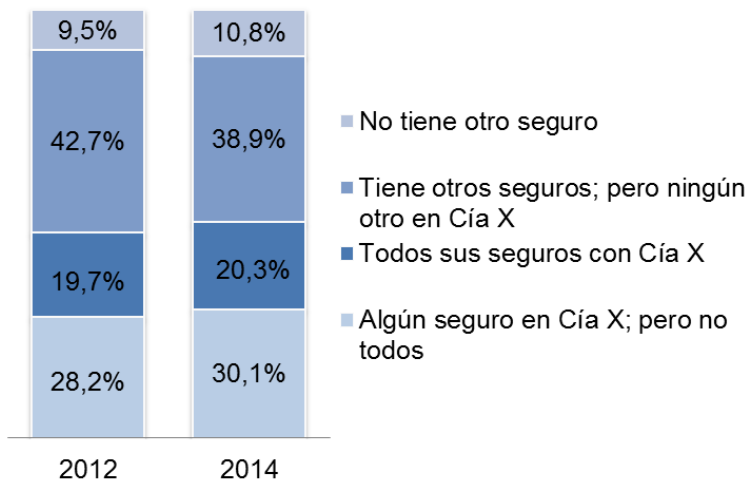


Fuente: ICEA

Cabe destacar, que como hemos anunciado en el capítulo 4.1., el ratio de anulaciones (por parte del cliente) medio del sector es del 16,4%, 3 pp superior al porcentaje de Clientes con Alta probabilidad de abandono más los Mercenarios, lo que conlleva a pensar que clientes de otros segmentos aún sin tener intención de anular la póliza, terminan haciéndolo cuando llega el vencimiento.

A los clientes que ya tienen una póliza de Autos contratada con una compañía, se les pregunta cuantos seguros más tienen en la misma compañía y en otras. Tan solo el 20% de los clientes tienen todos sus seguros en la misma compañía, como se puede observar en el Gráfico 28. Los siguientes grupos que suman el 69%, que tienen pólizas en otras compañías, son potenciales de que la propia compañía los pueda seducir para que lleven el resto de sus pólizas, a través de la venta cruzada, y aumentar su fidelización.

Gráfico 28. Índice de posesión de seguros de los clientes de Autos

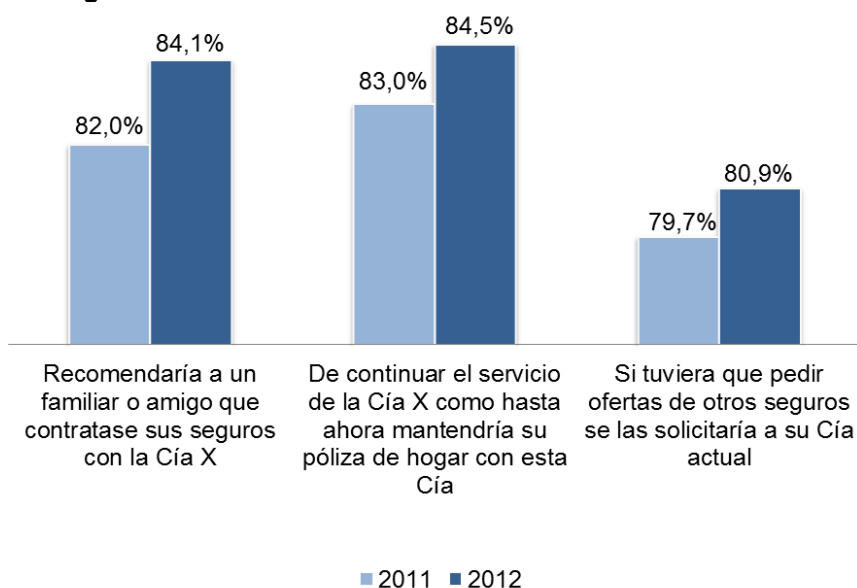


Fuente: ICEA

HOGAR

Siguiendo en la misma línea que en los seguros de Autos, los aspectos básicos con los que medir la lealtad de los clientes son su intención de continuar asegurado, de recomendar a la entidad y de solicitar nuevas ofertas de seguros.

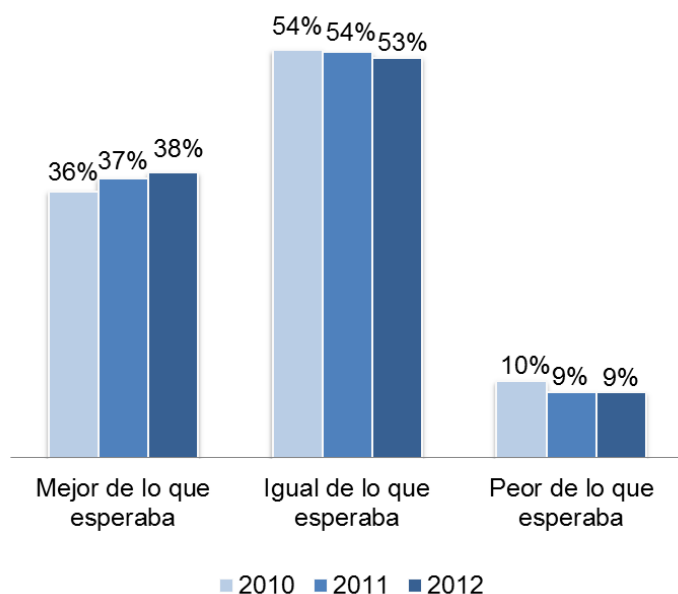
Gráfico 29. Índices de fidelidad, solicitud de nuevas ofertas y recomendación de clientes de Hogar



Fuente: ICEA

Observando los datos de las expectativas del cliente del Gráfico 30, vemos que las cifras de clientes que han recibido un servicio igual o mejor de lo que esperaban es del 91,3% y el 8,7% restante son clientes que recibieron peor servicio del que esperaban. Los clientes con mejor servicio tienen una tendencia creciente en los últimos años, mientras que los que recibieron peor servicio al esperado caen 1,5pp en los últimos años. Esto demuestra que las compañías se están esforzando para mejorar el servicio al cliente.

Gráfico 30. Índice de percepción de los clientes de Hogar tras una prestación de servicio según las expectativas iniciales

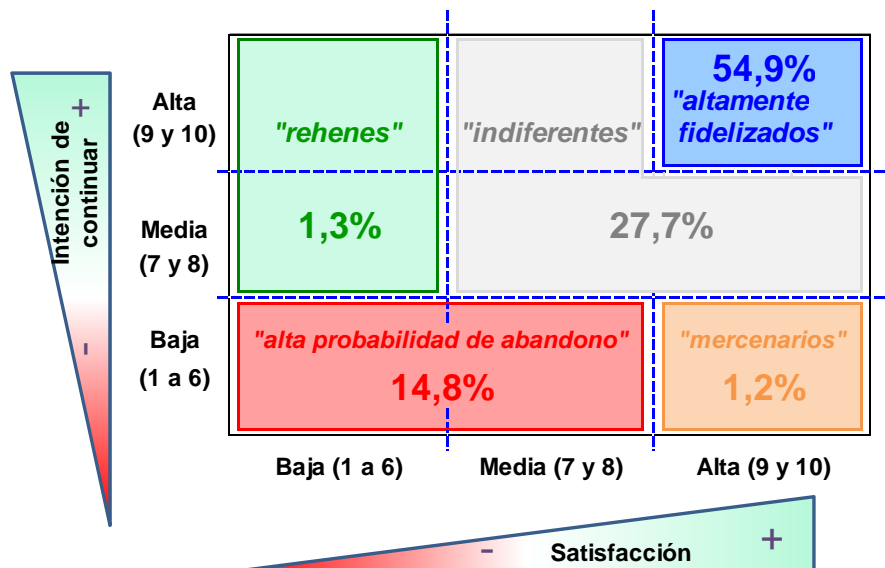


Fuente: ICEA

En el caso de Hogar, la matriz con distintos segmentos de clientes en función de la satisfacción y su intención de seguir con la entidad, muestra como casi un 55% son altamente fidelizados, casi un 28% se muestran indiferentes, un 15% con alta probabilidad de abandono superando el valor de autos y finalmente un 1,3% de rehenes y un 1,2% de mercenarios, valores ligeramente inferiores que en Autos.

En Hogar los clientes están más decantados hacia los extremos, hay más altamente fidelizados y más con alta probabilidad de abandono. No obstante, como hemos comentado en el capítulo 4.1., el ratio de anulaciones (por parte del cliente) medio del sector es del 10,6%, 6pp por debajo del porcentaje de clientes altamente fidelizados más los mercenarios. Por lo tanto, a diferencia de Autos, en Hogar los clientes son más reticentes de anular su póliza, aun teniendo previamente intención de hacerlo.

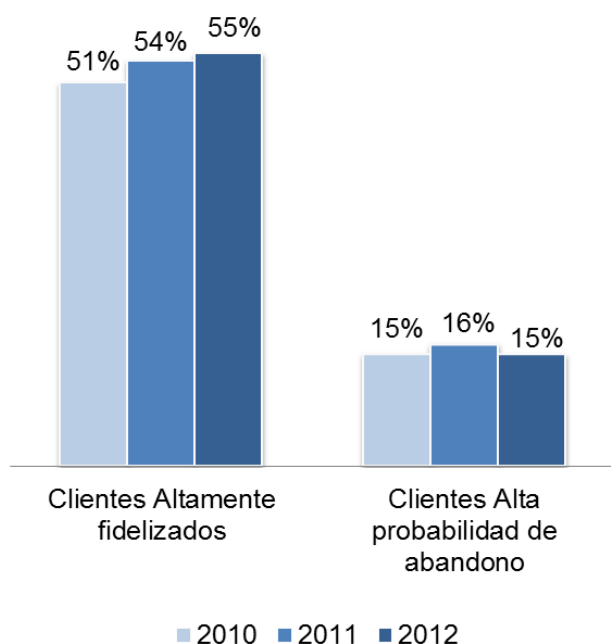
Gráfico 31. Matriz satisfacción-fidelidad de los clientes de Hogar



Fuente: ICEA

Los clientes altamente fidelizados tienen una ligera tendencia al alza en los últimos años incrementando 4pp en los dos últimos. Los clientes con alta probabilidad de abandono se muestran estables en los últimos años.

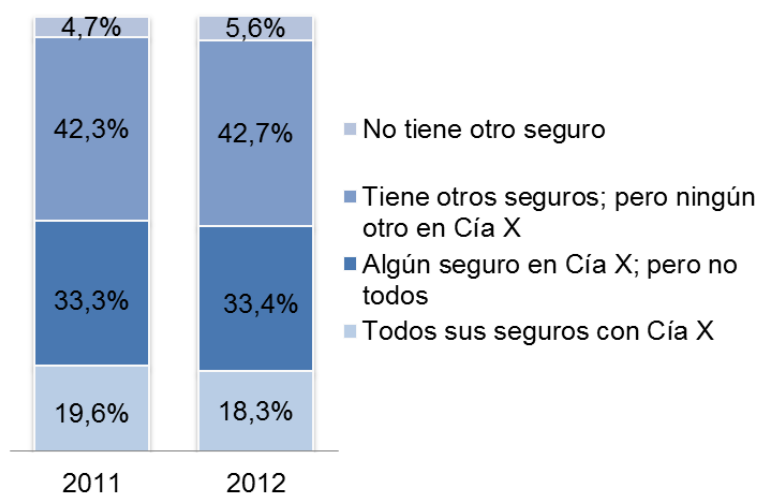
Gráfico 32. Evolución clientes fidelizados y con alta probabilidad de abandono de Autos



Fuente: ICEA

Otra variable a tener en cuenta es el número de pólizas que tiene el cliente con una misma compañía. En el caso de Hogar un 18,3% tienen todos sus seguros en la misma compañía frente a un 76% de clientes que también tienen pólizas en otras compañías. Estos últimos son potenciales de que la propia compañía los pueda seducir para que lleven el resto de sus pólizas, a través de la venta cruzada, y aumentar su grado de fidelización.

Gráfico 33. Índice de posesión de seguros de los clientes de Autos



Fuente: ICEA

4.1.3. Beneficios de la fidelización

Un cliente satisfecho será más fiel a la compañía y cuantas más pólizas tenga con la misma compañía más arraigado estará. La fidelización de clientes aporta los siguientes beneficios para la empresa:

- Incremento de ventas. Gracias a la venta cruzada. Es decir, la posibilidad de venderles otros productos a parte del que tienen contratado. Además esta venta será más fácil ya que no se trata de un nuevo cliente.
- Ingresos por más años. Los clientes fieles generan ingresos durante más tiempo.
- Ahorro en costes. Ya que es mucho más barato venderle un producto a un cliente fiel que captar un cliente nuevo. Tener una cartera de clientes fieles también permite lanzar nuevos productos al mercado con menor coste en marketing.
- Captación de nuevos clientes. Debido a que los clientes leales recomiendan los productos o servicios a través del boca oreja.
- Menor resistencia al incremento de prima anual. Los clientes fieles están dispuestos a pagar un mayor precio por el servicio que reciben y la satisfacción obtenida y muestran una mayor despreocupación por el incremento anual provocado por la gestión de cartera que realizan las entidades.

4.2. Diferenciación

Lo primero en que pensamos cuando mencionamos la diferenciación es en la oferta: las coberturas. Hoy en día las coberturas que ofrece el mercado son todas parecidas, por lo menos el título es el mismo y las diferencias están en la letra pequeña, que cambia entre las compañías y realmente existen algunas distinciones pero que el cliente no es capaz de percibir las ni compararlas en el momento de la compra. Por lo tanto, el cliente en cuanto a coberturas no ve la diferencia entre las compañías a no ser que el mediador se las explique.

Por lo tanto, si a coberturas el cliente no es capaz de ver la diferencia, nos queda el servicio referente a coberturas, es decir el servicio en el siniestro: Reparación de los daños, servicios de sustitución de vehículos, lavado de coche después de la reparación, etc., así como los servicios adicionales a la póliza.

Estos servicios el cliente sí que es capaz de percibirlos, valorarlos y sentirse bien tratado por la compañía y a su vez, como ya hemos comentado, a la compañía le interesa que el cliente los utilice, los perciba y quede satisfecho, porque le cuestan mucho menos que si los eligiera el cliente por su cuenta.

En definitiva, uno de los aspectos clave en la diferenciación es la gestión y servicio en los siniestros, así como los servicios adicionales. Como hemos visto en el Capítulo 4.1., algunas de las variables más importantes para que los clientes estén satisfechos son la solución rápida y eficaz de los siniestros, reparación por parte de la compañía en los casos que se pueda, un trato personalizado e información a lo largo de la prestación.

El momento del siniestro es el momento de la verdad, cuando la aseguradora debe de responder ante la confianza depositada anteriormente por el cliente frente a una promesa realizada por la entidad. Hoy en día es una de las pocas ocasiones en las que el cliente y la entidad entran en contacto. Es un momento complicado ya que el cliente que ha sufrido un siniestro tiene un problema que espera que su seguro lo solucione. Es ahí cuando la entidad ha de realizar una gestión eficaz del siniestro prestando un buen servicio al cliente para éste sienta que está depositando su confianza en una entidad que merece la pena y decida seguir a su lado.

La paradoja para la Compañía es que a pesar de ser un momento clave, como hemos comentado, la resolución del siniestro gira en torno al taller, reparador o perito que son la cara de la entidad, los que tienen el contacto directo y físico con el cliente, y son externos a la entidad, en la mayoría de ocasiones. Es por eso que las compañías han de poner especial interés en conocer lo que está ocurriendo, si los proveedores están actuando adecuadamente dentro de los márgenes establecidos y están ofreciendo un buen servicio al cliente. Todo ello sin olvidarse de todo el proceso desde la apertura al cierre del mismo, que en muchos casos también intervendrán empresas externas para la tramitación, gestión del siniestro o contact center para atender al cliente telefónicamente. Es decir, la compañía ha de asegurarse que todo el proceso, de inicio a fin, funciona según lo que ha determinado en función de su estrategia.

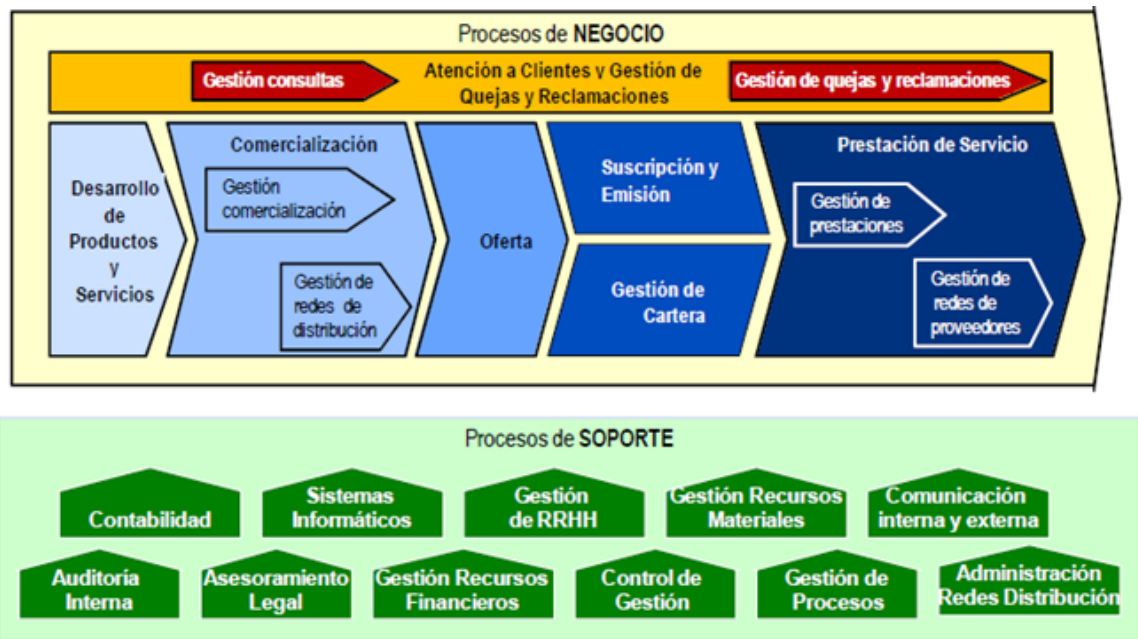
En los apartados siguientes trataremos la gestión de redes de proveedores, los servicios prestados y las prácticas actuales que están realizando las compañías del sector.

4.2.1 Proceso de prestación de servicios

Para determinar el Mapa de Procesos de una entidad, ICEA define las diferentes actividades y tareas que se tienen que desarrollar para conseguir generar valor añadido al cliente, ya sea interno o externo, agrupándolas en diferentes procesos.

Como procesos de negocio, están todos aquellos que tienen repercusión en el cliente y como procesos de soporte aquellos que permiten el desarrollo de los procesos de negocio. El Mapa de Procesos General de una entidad de seguros es el siguiente.

Cuadro 11. Mapa de Procesos General de una Entidad



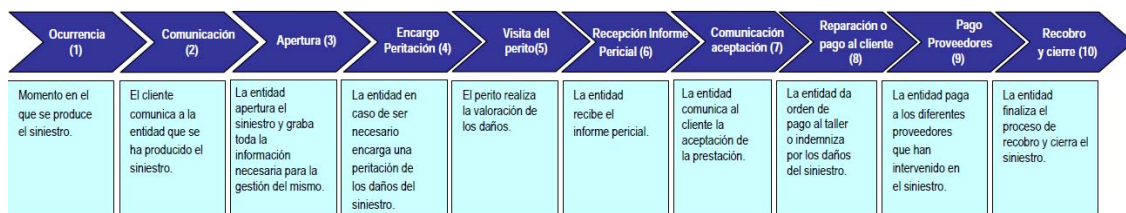
Fuente: ICEA

Observamos que el proceso de la prestación de servicios es el último en la cadena de los procesos de negocio pero es clave para una entidad y determina la relación con el cliente asegurado.

Los modelos de gestión son distintos en función de cada entidad pero existen unas fases que son comunes para casi todos los casos.

Dentro de la gestión de la prestación de un siniestro de autos y de una manera resumida, se establecen las siguientes fases que aparecen en el Cuadro 12.

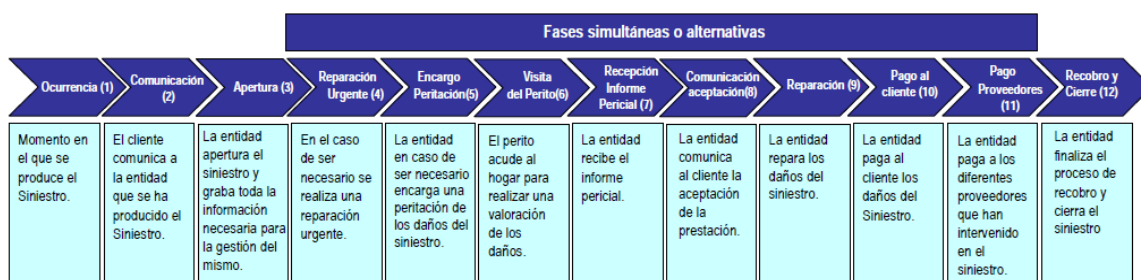
Cuadro 12. Mapa de fases dentro del proceso de prestación de un siniestro de Autos



Fuente: ICEA

Asimismo, las fases generales, en las que se establece la gestión de la prestación de un siniestro de Hogar son las que se muestran en el Cuadro 13.

Cuadro 13. Mapa de fases dentro del proceso de prestación de un siniestro de Hogar

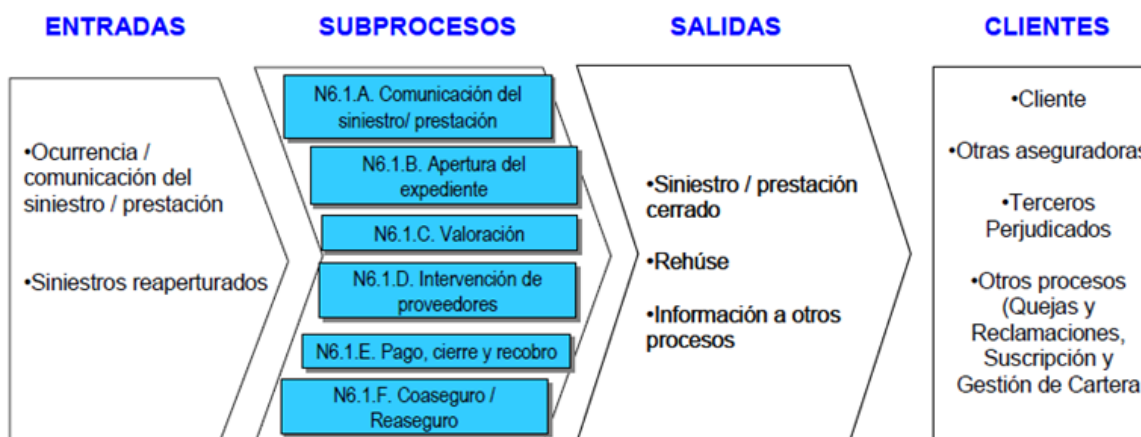


Fuente: ICEA

El proceso de prestación de servicios está formado por dos subprocesos:

1. **Gestión de prestaciones:** Subproceso que engloba todas las actividades correspondientes desde la ocurrencia y comunicación del siniestro o prestación hasta el cierre del mismo. Las entradas, los subprocesos, salidas y clientes de este proceso son los que se muestran en el Cuadro 14.

Cuadro 14. Esquema general del mapa del proceso de Gestión de Prestaciones



Fuente: ICEA

En el desarrollo de este proceso la entidad puede recurrir a intervinientes externos, al contar con la colaboración de organizaciones externas que pueden intervenir en determinadas fases del mismo, como en la apertura de un expediente, una vez realizada la comunicación del Siniestro/Prestación, en algunas circunstancias predefinidas, como puede ser un determinado horario o en la gestión completa de los siniestros o prestaciones de la entidad.

En este sentido las entidades de seguros pueden subcontratar empresas de servicios que les ofrecen plataformas telefónicas 24 horas al día, 7 días a la semana y 365 días al año, que se encargan además de la asistencia de urgencia en caso de ser necesaria, de todo o parte del proceso de prestación de servicios, adaptando dicha prestación a las necesidades de cada entidad referente a horarios, límite monetario, etc.

En algunos casos también el personal responsable de la tramitación de siniestros/prestaciones se dedica de forma exclusiva a esta actividad, e incluso existe especialización y únicamente gestionan una determinada tipología de siniestros/prestaciones, en otros casos existe un enfoque más generalista y operan en diferentes áreas de la empresa.

Por otro lado, también hay compañías que disponen de su propio servicio de tramitación de siniestros o contact center y no tienen que recurrir a la contratación externa de los mismos.

Los principales servicios que las entidades suelen decidir si externalizar o gestionarlos internamente son:

- Contact Center
- Centro de suscripción de pólizas
- Centro de tramitación de siniestros

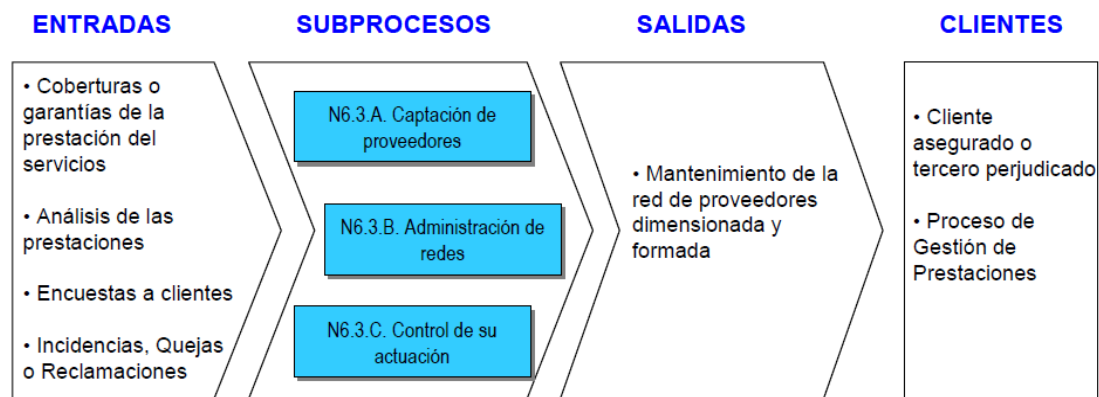
En estos centros, especialmente el de tramitación de siniestros (basándonos en el proceso de siniestros) son claves para la gestión del negocio de Autos y Hogar. Por lo tanto, la decisión suele basarse en la masa crítica y en la posibilidad de implantación. Cuando las compañías empiezan suelen externalizar, un ejemplo claro son las entidades de banca seguros, ya que estos centros engloban estructuras sólidas de personal y tecnología, inmuebles etc. que no son económicos, y una empresa que inicia una actividad necesita también un tiempo de aprendizaje. Otro motivo por el que se suelen externalizar estos servicios es la masa crítica de la entidad, ya que dependiendo del volumen de primas que concentre no podrá mantener un centro propio.

Por otro lado, cuando la entidad ya evoluciona, conoce el negocio y tiene un volumen suficiente de primas, suelen optar por crear un centro para, principalmente auto gestionarse el dinero que se juega en los siniestros y, a parte, para gestionar también todo el proceso del siniestro, conocerlo, decidir cómo hacerlo y diferenciarse del servicio que ofrecen otras compañías, ya que en el caso de la externalización normalmente una misma empresa de proveedores presta el mismo servicio a varias entidades.

2. Gestión de redes de proveedores: Subproceso que engloba todas las actividades correspondientes a la gestión de redes de proveedores para la prestación de servicios tales como reparadores, peritos y talleres.

Las entradas, los subprocesos, salidas y clientes de este proceso son los que se muestran en el Cuadro 15.

Cuadro 15. Esquema general del mapa del proceso de Gestión de Prestaciones



Fuente: ICEA

La gestión de las redes de profesionales puede tener distintas alternativas posibles:

- Red propia con gestión propia. En este caso la entidad es la que asume todo el personal, servicios y gestión. Los proveedores son exclusivos de la entidad y se gestiona según el interés de la entidad.
- Red externa con gestión interna. Las redes de proveedores son externas, pueden trabajar con régimen casi exclusivo para la entidad o alternar el servicio para más de una entidad, pero se crea un departamento interno a la entidad para la gestión y control de los proveedores.
- Red externa con gestión externa. La entidad subcontrata a una empresa que asume todas las tareas que engloban el proceso por el cual se presta el servicio pactado. La empresa subcontratada es la responsable de gestionar la red.

Una entidad también puede elegir una administración de redes mixta, alternando las opciones detalladas anteriormente.

El tipo de administración elegida por la entidad será en función de su estrategia y teniendo en cuenta distintos aspectos:

- Volumen de cartera de la entidad
- Zonas geográficas de concentración de cartera
- Número de prestaciones y servicios incluidos en las pólizas
- Tipología de prestaciones y servicios incluidos en las pólizas
- Coste externalización vs. Coste internalización

Por lo tanto, esta diferencia en la gestión dependerá en gran parte del tamaño de la Compañía y de las sinergias que pueden surgir entre empresas de un mismo Grupo. Las Compañías que deciden externalizar estos servicios aprovechan centros especializados que, a su vez, para poder ser rentables, prestan el mismo servicio a más de una Compañía. Por lo que ya vemos que en este último caso las Compañías pierden esa diferenciación en este aspecto.

Para reparar los siniestros de Autos existen las redes de talleres preferentes. Son aquellos talleres propios o externos, según la entidad, con los que mantienen acuerdos ofreciendo ventajas especiales a los clientes que los usen, ventajas al taller relacionadas con derivación de volúmenes de trabajo y finalmente ventajas a la entidad por control del servicio y ahorro de costes. Los talleres externos a las entidades suelen colaborar con más de una a la vez.

Históricamente surgieron a partir de los talleres a los que de forma natural los clientes llevaban a reparar sus vehículos en cuanto tenían un siniestro. Las compañías estudiaron estas prácticas y eligieron a los principales talleres donde sus clientes iban a reparar para realizar acuerdos económicos. En una segunda fase, de la extensa red de talleres con los que habían realizado acuerdos, eligieron a los necesarios para cubrir el territorio y los que por sus características eran los que mejor encajaban para formar una red de talleres para la entidad. Establecían un baremo de precios con aceptación por ambas partes y la compañía se comprometía a derivar automóviles a esos talleres.

Actualmente casi la totalidad de las entidades tienen una red de talleres preferentes. Aunque la mayoría de talleres que forman la red de preferentes, sean externos con gestión propia, muchas compañías suelen tener algún taller propio.

Analizando el mercado, vemos que las principales aseguradoras en volumen de primas gestionan las redes de profesionales, que prestan servicios, en los siniestros de Hogar, de la siguiente forma:

Cuadro 16. Tipo de gestión de las redes de profesionales externos de las principales entidades españolas

Gestión propia	Gestión externalizada
(1) Mapfre Familiar	(2) SegurCaixa Adeslas
(3) Axa Seguros Generales	(7) BBVA Seguros
(5) Generali Seguros	
(6) Allianz	
(8) Ocaso	
(9) Seguros Catalana Occidente	
(10) Plus Ultra Seguros	
(19) Seguros Bilbao	(11) Reale
	(12) Zurich Insurance
	(13) AEGON Santander Generales
	(14) Liberty
	(15) Kutxabank Aseguradora
	(16) Línea Directa
	(17) RGA Seguros Generales Rural
	(18) Pelayo Mutua de Seguros
	(20) Helvetia Seguros

(*) Posición Ranking de las 20 primeras compañías de Hogar: ICEA. Informe 1.362. Evolución del Mercado Asegurador. Estadística a Diciembre. Año 2014.

(4) Santalucía: Desconocido

Fuente: Elaboración propia

A partir de esta clasificación observamos que las principales compañías del sector gestionan sus propios servicios con una estructura propia de peritos y reparadores; algunas de ellas derivando servicios residuales a proveedores externos, en función de la tipología del servicio, horario de atención, etc. Los principales motivos de la internalización de los servicios son el volumen de cartera y el aprovechar sinergias en entidades que forman Grupos Aseguradores. Siendo sus principales ventajas competitivas el control y exclusividad de los servicios prestados.

Por lo contrario las entidades de banca seguros eligen externalizar los servicios y los procesos por lo que suelen trabajar con 2 o más proveedores que les gestionan no sólo las redes de profesionales, sino todo el siniestro. El motivo de esta práctica es debido a que el negocio asegurador no es su negocio principal, hace relativamente pocos años que han entrado en este sector, pero no es descartable que en cuanto tengan más experiencia en este ámbito gestionen también sus propias redes de proveedores.

Finalmente observamos la diferencia existente respecto las entidades de menor volumen en primas que también optan por externalizar la gestión de la siniestralidad contratando empresas especializadas. Suelen externalizar toda la gestión del siniestro y servicios telefónicos. Los principales motivos por los que se decantan por la externalización son la falta de masa crítica por parte de la entidad y la eliminación de costes fijos que asume la empresa proveedora del servicio, como hemos comentado anteriormente.

4.2.2 Servicios ofrecidos

En las pólizas de Autos y de Hogar en los últimos años ha habido una evolución sobretodo en el campo de los servicios adicionales. Las compañías que querían diferenciarse del resto de competidores empezaron a ofrecer servicios como la asistencia en el Hogar, donde los clientes podían solicitar a la compañía que acudiera al riesgo un profesional a reparar un daño (de las mismas tipologías que las cubiertas por póliza) o el servicio de asistencia de grúa, entre otros.

Este concepto ha ido evolucionando hasta el día de hoy donde los servicios que se ofrecen en las pólizas ya no solo sirven para proporcionar beneficio del riesgo que se está asegurando sino beneficios que no tienen nada que ver con el riesgo, se añaden servicios que pueden responder a necesidades del tomador, como serían el servicio de orientación médica, asesoramiento jurídico, asistencia informática y otros que sí que están relacionados como el bricohogar, la notificación de sanciones de tráfico para Autos, servicio de reparación

de pinchazos o los servicios ofrecidos por los talleres: recogida y entrega de vehículo, limpieza del vehículo, etc.

La característica de estos servicios es que son de uso voluntario por el cliente, no son consecuencia de la ocurrencia de un hecho fortuito, las compañías empezaron a ofrecerlos gratuitamente como reclamo para los clientes pero para la compañía tienen un coste y cuanto más se usen más deberá pagar. Por lo que se ha llegado a un punto en el que por la cantidad y calidad de servicios que se añaden en las pólizas las compañías han de facturar, tienen que dar valor, hacerle ver al cliente que lo que se ofrece tiene un coste, pero es complicado cuando las propias compañías lo han ofrecido desde el inicio como un servicio gratuito.

Actualmente las principales compañías del sector ofrecen casi los mismos servicios. Lo que tienen que conseguir es gestionarlos y prestarlos de forma rápida, eficaz, rentable y que el cliente quede satisfecho, porque como ya hemos visto anteriormente, no todas las compañías gestionan de la misma forma sus redes ni todos los proveedores trabajan igual.

También tenemos los servicios relacionados con el siniestro. Su evolución es similar a los servicios adicionales, pero la diferencia la encontramos en el hecho de que estos servicios sólo se prestan a consecuencia de un siniestro, no son originados por un hecho voluntario del cliente.

Todos estos servicios son un arma de doble filo para la compañía, tanto si nos referimos al siniestro como si se trata de un servicio adicional. Por un lado, si el servicio es bueno y el cliente queda satisfecho puede ser de gran ayuda para fidelizarlo, ya que dará valor a la póliza que tiene contratada y valorará positivamente la entidad. Pero por otro lado, las compañías lo usan como anzuelo para aumentar el porcentaje de derivación a las redes de gestión propia para ahorrar en costes de siniestralidad. Con ellos, la entidad anuncia todas las ventajas que el cliente tendrá si usa sus redes de proveedores, que no se ofrecen cuando los clientes acuden de forma particular.

Los principales servicios que se ofrecen en el sector son los que se enumeran en Cuadro 17, aunque no todas las entidades ofrecen todos los servicios.

Cuadro 17. Principales servicios adicionales que ofrece el sector en las pólizas de Autos y Hogar

AUTOS
Servicios a consecuencia del siniestro
Asistencia psicológica a familiares en caso de muerte o gran invalidez
Pago de cursos para la recuperación de los puntos del permiso de conducir
Búsqueda de equipaje, transmisión de mensajes, envío de medicamentos, etc.
Dar una cantidad monetaria si la grúa tarda más de 60 minutos en prestar servicio
En caso de invalidez a consecuencia de accidente, indemnizar para adaptar la vivienda habitual y vehículo
Traductor en caso de siniestro para asegurados extranjeros (para comunicar correctamente los hechos)
- Servicios prestados en talleres:
Movilidad. Coche de sustitución durante la reparación del vehículo
Recogida y entrega del vehículo
Mantenimiento de bonificación en cualquier tipología del siniestro
Descuento de 60€ en cada franquicia
Atención preferente. Peritación en menos de 12 horas e inicio de las reparaciones con la máxima rapidez
Limpieza del vehículo. Interior y exterior sin coste adicional
Control de calidad de la reparación y chequeo del vehículo
Garantía de hasta 3 años en todas las prestaciones
Servicios adicionales
Servicio de Orientación Médica Telefónica
Notificación de sanciones de tráfico
Acuerdo centros de revisión médicas para renovar el carnet de conducir.
Garantía mecánica
Servicio ITV (recogida y entrega a domicilio). El cliente paga las tasas
Reparación de pinchazos
Préstamos por reparación
Custodia de animales domésticos que acompañen al asegurado cuando sufra un accidente
Asesoramiento mecánico telefónico
Pagar el seguro (terceros) a cliente si se queda en el paro
Dar puntos Travel Club
Pagar recibo on-line (tarjeta)
Acuerdo con entidades especializadas para compra de coche nuevo o seminuevo (descuento Cliente)
Asistencia domiciliaria en caso de accidente de circulación (labores domésticas diarias, realizar compra, aseo personal, etc)
Servicio de protección de llaves del vehículo (recuperar llaves perdidas)

HOGAR

Servicios a consecuencia del siniestro

Servicio técnico de reparación
Asistencia de emergencia
Reposición de TV y video
Gastos de hotel, restaurante y lavandería
Reserva billetes avión, tren, hoteles
Personal de seguridad / Vigilancia
Asesoramiento jurídico en caso de robo
Transmisión de mensajes urgentes (no viaje)
Línea permanente de información
Recuperación de documentos
Compromiso de calidad/devolución de dinero

Servicios adicionales

Asistencia hogar. Envío de profesionales
Bricohogar
Reparación de electrodomésticos
Asistencia informática
Reclamación y defensa jurídica
Orientación médica
Orientación social
Ayuda domiciliaria
Urgencia familiar
Animales de compañía
Jardinería y mantenimiento piscina
Arbitraje
Inspección instalaciones del hogar
Asistencia en viaje
Protección digital y borrado de vida digital
Localización y bloqueo del teléfono móvil
Cambio de domiciliaciones bancarias
Gestión telefónica de suministros de consumo
Asesoramiento sobre gestiones administrativas
Anulación de tarjetas por robo o pérdida
Servicio de reservas
Servicio de envíos
Renovación del carné de conducir
Tramitación de la ITV del coche
Asistencia nocturna para jóvenes
Servicio de limpieza

Fuente: Elaboración propia

La mayoría de entidades se decantan por la externalización en este tipo de actividades más específicas para eliminar costes fijos que trasladan a la empresa especialista, que a su vez ésta no tiene problema ya que aprovecha las sinergias de su cartera, ahorro en procesos que actualmente son minoritarios, falta de masa crítica y de solicitudes por parte de los clientes para prestar un deter-

minado servicio y finalmente, como estos servicios son adicionales y por el momento no forman parte del negocio principal, las compañías tienen que estudiar y valorar la mejor vía de tratarlos y aprender antes de iniciarse en su gestión.

Cuadro 18. Principales empresas especializadas en servicios y sus clientes principales

Empresas Especializadas en Servicios	Clientes principales
Aide	Zurich
Asitur	Seguros Catalana Occidente, Seguros Bilbao, Plus Ultra Seguros, Helvetia Seguros, MGS Seguros
Interpartner	Segurcaixa Adeslas, BBVA Seguros, AEGON Santander Generales
Mondial Assistance - Global Assistance	Allianz
Multiasistencia	Segurcaixa Adeslas, Allianz, BBVA Seguros, Generali Seguros, Liberty Seguros, Linea Directa, Mutua Madrileña, Ocaso, Santalucía Seguros
Reparalia	Segurcaixa Adeslas, AEGON Santander Generales, BBVA Seguros, Linea Directa, Ocaso
ServiHogar 24 horas	Grupo RACC, Liberty, BBVA Seguros

Fuente: Elaboración propia

4.2.3. Indicadores del proceso de prestación de servicios

Para poder ofrecer un servicio diferenciado, rápido, eficaz y personalizado, es imprescindible disponer de un cuadro de mando eficaz, de control y seguimiento de todo el proceso, que permita conocer en todo momento las variables necesarias para dar la respuesta deseada frente al servicio que se ofrece. Si la entidad desconoce lo que está ocurriendo o se queda en un nivel muy elevado, será imposible actuar a tiempo cuando ocurren imprevistos, demoras, sobrecargas de trabajo, etc. En cambio con un sistema de control adecuado, en cuanto ocurre algún hecho fuera de los márgenes establecidos y aceptables, pueden saltar alarmas o avisos para que se actúe a tiempo, incluso proactivamente antes de que pueda ocurrir la adversidad.

Las entidades que consiguen esta forma de trabajar, están más preparadas para resolver eficazmente las incidencias y la gran mayoría de ellas las pueden

prever y solucionar los problemas antes de que ocurran. De esta forma al cliente se le puede tratar unitariamente y no sólo se sentirá bien atendido y tratado sino que en el momento que pueda ocurrir un hecho adverso durante el transcurso de resolución del siniestro, la compañía tendrá herramientas para gestionarlo y solucionarlo eficientemente porque será conocedora de ello y no actuará a ciegas.

Es muy importante, además, tener en cuenta este seguimiento y control sobre las redes externas de proveedores a las que se les encargan determinados trabajos que forman parte del negocio principal de las entidades aseguradoras como son la tramitación de siniestros o la gestión de las llamadas de los clientes. Para estas empresas externas su cliente es la entidad aseguradora, para la entidad, su cliente es el cliente que contrata la póliza, pero éste es atendido por la empresa subcontratada por la entidad. Por este motivo es muy importante que la entidad conozca y controle todas las variables referentes al volumen, eficiencia, percepción y costes.

En el Anexo I se exponen, de forma general, los principales indicadores para el control del proceso de la prestación de servicios que se realiza.

4.2.4. Beneficios de la diferenciación

Las principales diferencias de gestión entre una empresa que basa su estrategia en la diferenciación y una en que sus productos son genéricos son las que se muestran en el Cuadro 19.

Cuadro 19. Características principales de los productos comoditizados y los diferenciados

	Cuasi-genéricos Commodities	Diferenciados
Control sobre los precios	Ninguno	Relativamente autónomo
Margen sobre ventas	Menor	Mayor
Volumen de ventas necesario	Mayor	Menor
Barreras de entrada	Bajas	Altas
Estrategia genérica	Costes	Diferenciación

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, vemos que la diferenciación puede aportar diversos beneficios y ventajas competitivas:

- Impide que la empresa se vea obligada a competir exclusivamente en el precio, lo que afecta directamente a su rentabilidad.

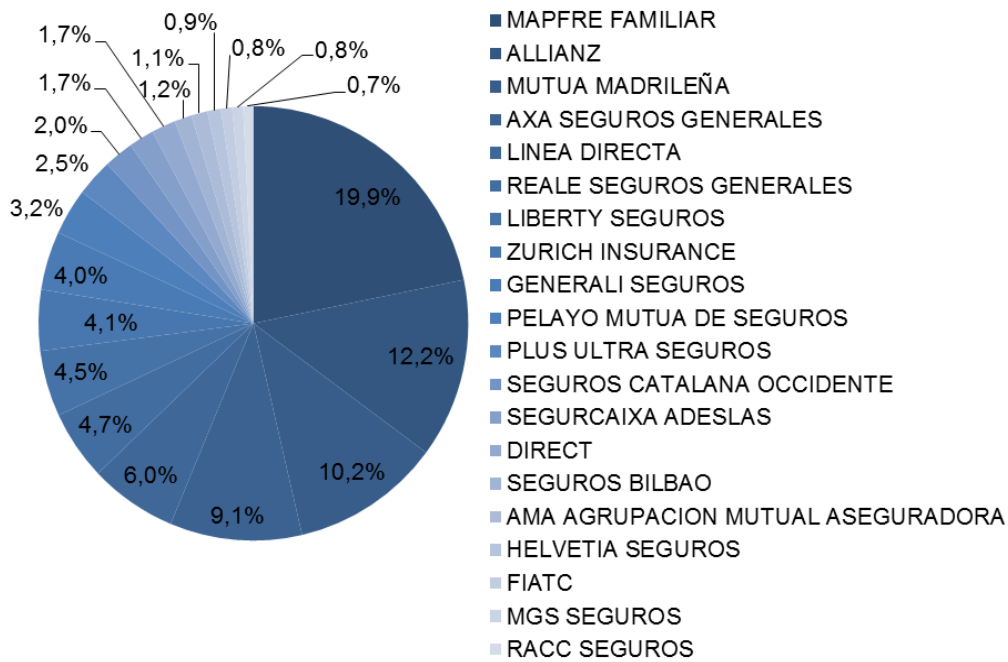
- Evita que los servicios de la empresa se conviertan en genéricos. Ya que cuando eso sucede, a los clientes les da lo mismo comprar a una entidad o a otra.
- Cuando un servicio está diferenciado, para los clientes se convierte en único en el mercado, no tiene sustitutos perfectos, lo que dificulta el cambio de entidad.
- Aporta a los clientes razones válidas y convincentes para preferir comprar más productos en la misma entidad, lo que incrementa las posibilidades de fidelización.
- Permite lograr un control a la empresa sobre los servicios. En caso contrario se verán definidos por las prácticas del resto de entidades y la compañía no lo dominará.
- Le da a la compañía el posicionamiento correcto en la mente de los clientes. Los servicios no diferenciados pasan desapercibidos para la mayoría de ellos.

4.3. Ahorro

4.3.1. Masa crítica

La cuota de mercado de Autos se distribuye, entre las 20 primeras compañías del sector, según el Gráfico 34. Las 5 primeras compañías tienen el 57% de la cuota nacional. Mapfre, que es la primera tiene caso el 20% de la cuota de mercado, seguida de Allianz con el 12%, seguidas de Axa, Línea Directa y Reale con el 10%, 9% y 6% respectivamente. Existe una diferencia muy representativa entre la primera entidad con el resto, aun así las siguientes siguen teniendo una masa considerable de cartera. Representan la misma cuota de mercado que la suma de las últimas diez compañías, con un 13% entre todas.

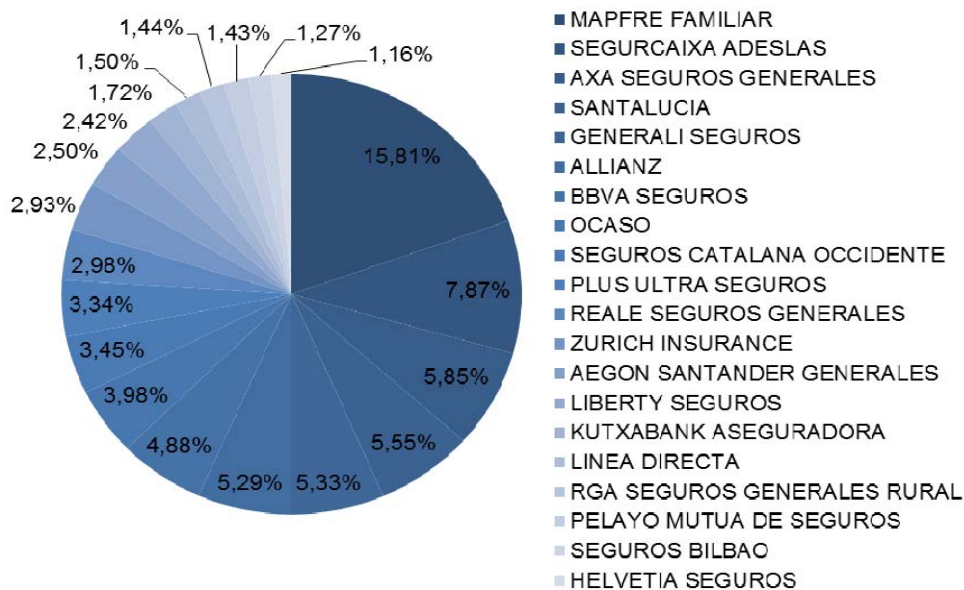
Gráfico 34. Cuota de mercado de Autos por entidades



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ICEA

Por otro lado, la cuota de mercado de Hogar se distribuye según el Gráfico 35. En este caso, el 50% de la cuota de mercado está repartido entre las 6 primeras compañías tienen. Mapfre representa casi un 16% de la cuota de mercado, el doble de SegurCaixa que se sitúa en segundo lugar con casi un 8%.

Gráfico 35. Cuota de mercado de Hogar por entidades



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ICEA

Vemos que en Hogar la cartera está más dispersa que en Autos, que lo lideran claramente las primeras compañías del sector.

Destacar el caso especial de Grupo Catalana Occidente. Las tres compañías del Grupo que están en el ranking, se sitúan en puestos intermedios. Sin embargo sumando la cuota de las tres compañías se ubican en sexta posición en el caso de autos y en segunda posición en hogar.

Como en cualquier negocio, cuanto más masa crítica tiene, éste es capaz de conseguir economías de escala y aprovechar las sinergias que existen en un Grupo.

Cuanto mayor es la Compañía más ahorro unitario puede conseguir en la gestión del siniestro, la suscripción de una póliza, la gestión de una llamada, etc. Ya que los costes de producción o funcionamiento se fijan y gracias al aumento en volumen de producción, los costes fijos se distribuyen unitariamente e implican una reducción en los costes unitarios. Los procesos se automatizan, se especializan las funciones y se logra una gestión más eficiente.

En el caso de las compañías que siguen siendo independientes aun perteneciendo al mismo grupo; les permite aprovechar las sinergias que surgen en estas situaciones, tramitar los siniestros desde un mismo centro, la suscripción y compartir el Contact Center. Los costes fijos que representan estas unidades se reparten entre todas las compañías del grupo, siendo inferiores que si cada una de ellas tuviera su propio centro.

Estos casos representan una ventaja competitiva frente a otras compañías que comparten proveedores que prestan estos servicios, ya que pueden diferenciarse prestando un servicio exclusivo e único y teniendo la posibilidad de controlar y decidir qué tipo de servicio se le quiere ofrecer al cliente.

4.3.2. Derivación a proveedores

Hemos comentado que las compañías realizan la gestión propia de redes de talleres preferentes para Autos, y reparadores y peritos para Hogar, ofreciendo unas ventajas de servicio al cliente que ayudan a la fidelización, diferenciación y ahorro de costes para las compañías.

Pero, ¿cuántos siniestros derivan las aseguradoras a sus redes de proveedores? En Autos, de media en el mercado, se recomienda al 48% de clientes que declaran un siniestro. Es un margen bajo si tenemos en cuenta lo que significa para la compañía que los clientes los usen. Estos porcentajes varían sustancialmente en función de la compañía, algunas compañías tienen porcentajes de derivación inferiores al 20% u otras compañías, principalmente de Directo, con márgenes superiores al 70%.

De los clientes a los que se recomienda acudir a un taller preferente acaban yendo casi el 69%, lo que representa una asistencia del 58% de los clientes sobre el total de los que declaran siniestros. Para las compañías con porcenta-

jes más elevados a la hora de recomendar los talleres, también es superior la afluencia final con porcentajes de alrededor del 80%. En estos datos se puede comprobar cómo influye el volumen de cada compañía y el número de talleres que disponga en su red. Cuanto mayor sea, más talleres tiene repartidos por toda la geografía española y cuanto menor es, menos talleres tiene y más concentración en las ciudades de mayor cartera. Por lo tanto, vemos que en función del volumen de talleres que gestionen en su red, el porcentaje de derivación también varía.

En los siniestros de Hogar el porcentaje de siniestros en los que se envía un profesional de la red de gestión propia es del 57% de los siniestros. Como ocurre en Autos, este porcentaje es muy disperso en función de las compañías. En Hogar la estrategia entre compañías puede ser distinta; mientras que en algunas dan la opción al cliente de que intervenga un reparador de la red propia de la compañía o externo y en este segundo caso se indemniza al cliente, en otras no se da esta opción y en algunas tipologías directamente se le informa al cliente que irá el reparador de la compañía. El porcentaje de derivación en este segundo caso es superior al 95%, ya que al final, lo que quiere el cliente es una solución al problema y si se ocupa de todo la compañía les resulta más cómodo.

Existe otra variable que también hace variar el porcentaje de derivación que es la red de distribución de la entidad. No es lo mismo una compañía low cost de venta directa o una compañía que basa su estrategia en la venta a través de su red de mediación.

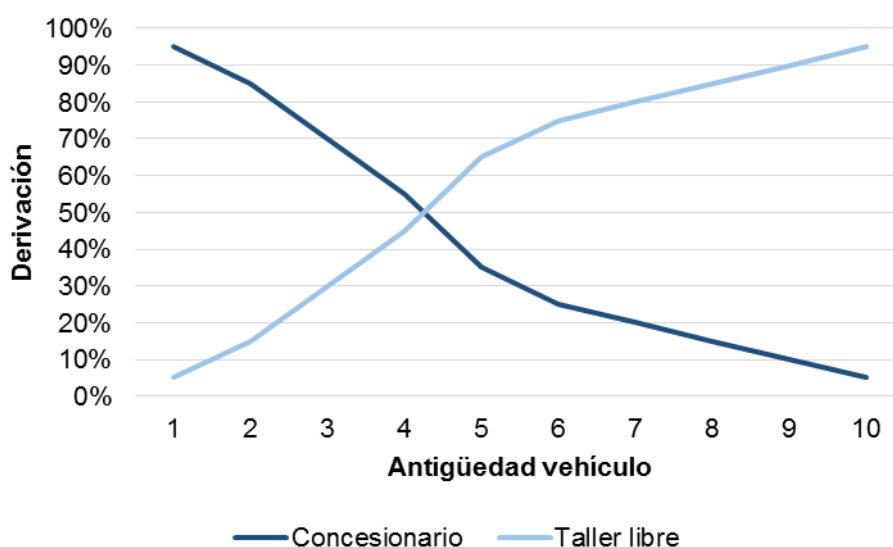
En las entidades de venta directa estos porcentajes aumentan hasta valores superiores al 80%. Estos porcentajes los logran porque condicionan a los clientes para que usen su propia red. Los clientes de este tipo de entidades ya aceptan que al contratar una póliza deberán aceptar ciertas condiciones de cobertura y servicio a cambio de un precio más reducido.

Los corredores son los que tienen el porcentaje de derivación menor. Su filosofía gira entorno a que el cliente debe ser libre para hacer lo que prefiera, no quieren crear problemas al cliente, ni que el cliente tenga problemas con el servicio de la compañía, ya que aún tienen cierta desconfianza con los servicios que ofrecen las entidades. Por ese motivo prefieren que el cliente decida qué procedimiento quiere seguir para resolver su siniestro; si decide ir a su taller/reparador de confianza, la compañía indemniza y el corredor evita cierta responsabilidad de calidad de servicio en el caso de que el cliente no quede satisfecho. Por otro lado si el cliente decide utilizar el servicio de la compañía sin que el corredor le condicione en su elección, la decisión la toma el cliente. En relación a este aspecto es muy importante realizar acciones para incentivar a los corredores para que aumenten su porcentaje de derivación.

En los agentes afectos el porcentaje de derivación es menor que en las compañías de venta directa y mayor que el de los corredores. Son mediadores mucho más vinculados a la compañía que los corredores y siguen las instrucciones marcadas por la entidad.

En Autos existe una particularidad, se trata de la derivación en función de la antigüedad del vehículo. Cuando el vehículo es nuevo y durante sus primeros años de vida, el propietario prefiere llevarlo al taller del concesionario porque, en general, le produce más confianza, pero éste es más caro que los talleres libres. A medida que pasan los años, el propietario empieza a llevar su vehículo a otros talleres libres. Lo que tienen que conseguir las entidades es que el cliente confíe en ellas y ofrecer los servicios clave, especiales para clientes de la entidad, para que el cliente prefiera usarlos a llevar su vehículo al taller del concesionario.

Gráfico 36. Derivación de vehículos a taller en función de la antigüedad del vehículo



Fuente: GIPA

El ahorro que se consigue por siniestro cuando es atendido por un proveedor de gestión interna es de alrededor del 30-40%. Si se multiplica por el total de siniestros que se tramitan a lo largo del año, el ahorro en costes que le supone a la entidad y que implica directamente un mayor resultado técnico y, por lo tanto, en la posibilidad de hacer una tarifa más competitiva, es muy importante.

Por ello a las entidades les interesa incrementar al máximo el porcentaje de derivación a talleres preferentes en el caso de Autos y envío de reparadores propios en Hogar. Un pequeño incremento en la derivación ya supone una gran mejora de la siniestralidad de estos productos. A continuación se expone un caso a modo de ejemplo.

Ejemplo 1.

Datos para desarrollo del caso:

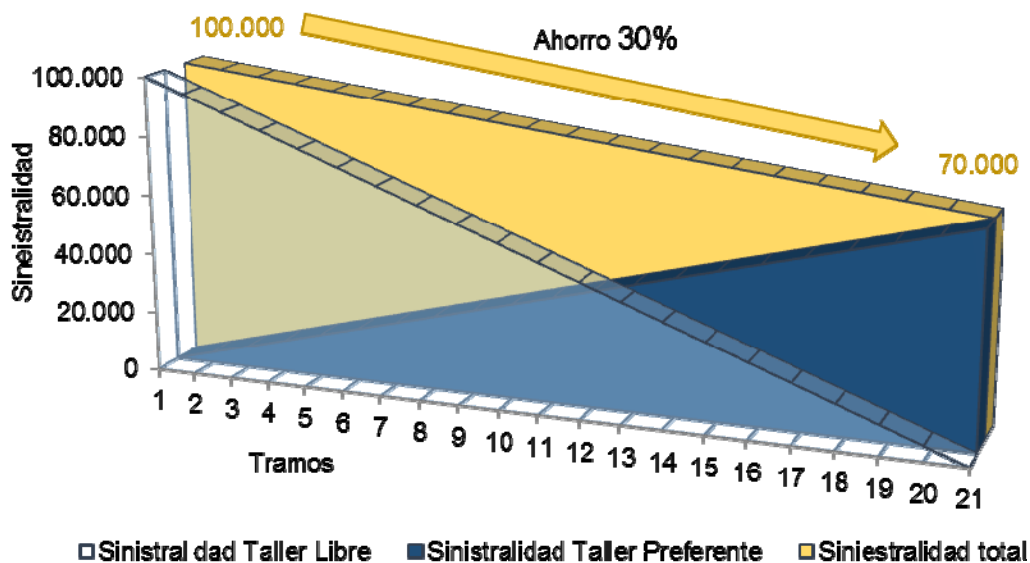
1. Producto: Autos
2. Número de siniestros totales considerados: 100 siniestros
3. Importe medio de siniestro de daños materiales en taller libre: 1.000€
4. Importe medio de siniestro de daños materiales en taller preferente: 700€

Cuadro 20. Tabla de siniestralidad total y ahorro en función del porcentaje de derivación de vehículos de siniestros de daños materiales a talleres libres y preferentes.

Tramo	Derivación a taller libre	Siniestralidad Taller Libre	Derivación a taller preferente	Siniestralidad Taller Preferente	Siniestralidad total	% Ahorro s/tramo anterior	% Ahorro s/tramo 1
1	100%	100.000	0%	0	100.000		
2	95%	95.000	5%	3.500	98.500	1,50%	1,5%
3	90%	90.000	10%	7.000	97.000	1,52%	3,0%
4	85%	85.000	15%	10.500	95.500	1,55%	4,5%
5	80%	80.000	20%	14.000	94.000	1,57%	6,0%
6	75%	75.000	25%	17.500	92.500	1,60%	7,5%
7	70%	70.000	30%	21.000	91.000	1,62%	9,0%
8	65%	65.000	35%	24.500	89.500	1,65%	10,5%
9	60%	60.000	40%	28.000	88.000	1,68%	12,0%
10	55%	55.000	45%	31.500	86.500	1,70%	13,5%
11	50%	50.000	50%	35.000	85.000	1,73%	15,0%
12	45%	45.000	55%	38.500	83.500	1,76%	16,5%
13	40%	40.000	60%	42.000	82.000	1,80%	18,0%
14	35%	35.000	65%	45.500	80.500	1,83%	19,5%
15	30%	30.000	70%	49.000	79.000	1,86%	21,0%
16	25%	25.000	75%	52.500	77.500	1,90%	22,5%
17	20%	20.000	80%	56.000	76.000	1,94%	24,0%
18	15%	15.000	85%	59.500	74.500	1,97%	25,5%
19	10%	10.000	90%	63.000	73.000	2,01%	27,0%
20	5%	5.000	95%	66.500	71.500	2,05%	28,5%
21	0%	0	100%	70.000	70.000	2,10%	30,0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 37. Representación gráfica del Cuadro 19



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta que, del 100% de los siniestros de Autos, alrededor del 60% son de daños materiales y el resto de daños corporales, el porcentaje de ahorro se debería computar al 60%, que representa el beneficio en función del incremento de porcentaje de derivación a talleres preferentes. El resultado en función de los tramos se muestra en el Cuadro 21:

Cuadro 21. Porcentaje de ahorro total asumiendo que los siniestros de daños materiales representan el 60%

Tramo	Derivación a taller libre	Derivación a taller preferente	% Ahorro s/tramo anterior	% Ahorro s/tramo 1
1	100%	0%		
2	95%	5%	0,9%	0,9%
3	90%	10%	0,9%	1,8%
4	85%	15%	0,9%	2,7%
5	80%	20%	0,9%	3,6%
6	75%	25%	1,0%	4,5%
7	70%	30%	1,0%	5,4%
8	65%	35%	1,0%	6,3%
9	60%	40%	1,0%	7,2%
10	55%	45%	1,0%	8,1%
11	50%	50%	1,0%	9,0%
12	45%	55%	1,1%	9,9%
13	40%	60%	1,1%	10,8%
14	35%	65%	1,1%	11,7%
15	30%	70%	1,1%	12,6%
16	25%	75%	1,1%	13,5%
17	20%	80%	1,2%	14,4%
18	15%	85%	1,2%	15,3%
19	10%	90%	1,2%	16,2%
20	5%	95%	1,2%	17,1%
21	0%	100%	1,3%	18,0%

Fuente: Elaboración propia

Este porcentaje de ahorro las entidades pueden invertirlo en una mejora del ratio combinado de la cuenta, en caso de necesitarlo, pero también tienen la posibilidad de invertirlo en una bajada de precios para sus clientes manteniendo el ratio combinado o un mix entre las dos opciones.

4.3.3. Duración de la relación con el cliente

El desarrollo de una relación a largo plazo con el cliente permite a las empresas generar los niveles más altos de rentabilidad de su base de clientes. Cuanto más prolongada es la relación, mayor rentabilidad se genera para la empresa. Y esto sucede por la amortización más prolongada de los costes de captación del cliente y por el aumento de ventas como resultado de aprovechar la venta cruzada entre productos del porfolio de la entidad. Además de dos conceptos que se repiten a lo largo del círculo vicioso comentado al inicio del capítulo: la posibilidad de vender a un precio más elevado a los clientes leales, ya que tienden a aceptar mejor los incrementos de precio y la incorporación de nuevos clientes como resultado de la comunicación boca-oreja que hacen los clientes satisfechos, por lo que atrae a nuevos clientes con menor coste de captación.

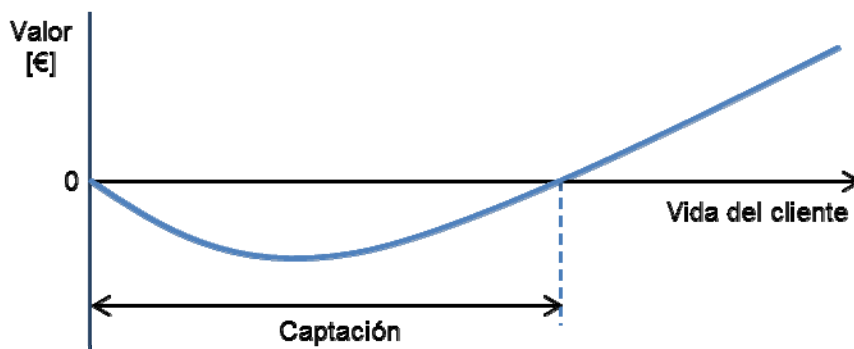
En general, la probabilidad de vender un seguro a un cliente potencial está entorno el 5-15% mientras que la de vender a un cliente que ya está en cartera está entorno el 50-70%. Estas cifras varían en función de la entidad y del producto que el cliente ya disponga y del que se pretenda vender.

Para calcular el coste de atraer a un nuevo cliente se suman las inversiones en marketing (publicidad, promoción, salarios, campañas de publicidad, etc.), los gastos que se producen desde la unidad de venta destinados a la captación de clientes: salarios, horas invertidas en cada cliente hasta la firma del contrato, etc., durante un periodo de tiempo y se dividen entre todos los clientes captados durante el mismo periodo de tiempo. Obviamente cada empresa tiene sus propias características; para las empresas que tienen una red de mediación no tendrán el mismo coste de adquisición que las empresas de venta online. Tanto los costes en marketing, como salarios y horas invertidas por clientes serán distintas para cadauna.

El valor total de un cliente en una empresa a lo largo de todo su ciclo de vida se calcula como la diferencia entre los ingresos que genera dicho cliente y el coste de adquirirlo.

Cuando la curva del valor total del cliente está en positivo implica que ha superado el coste de captación, por lo que representa un indicador de salud de la empresa a largo plazo.

Gráfico 38. Curva de valor cliente



Fuente: Elaboración propia

De ahí la importancia para las empresas de conseguir relaciones duraderas con sus clientes para ahorrar en costes de captación y generar ingresos durante los años posteriores a la captación del cliente.

5. Evolución del mercado a corto plazo

A corto plazo no se prevé un cambio drástico de la tendencia que han seguido estos últimos años los seguros de Autos y los de Hogar. En su conjunto, las entidades deberán seguir con el continuo desarrollo del ajuste de costes, tanto fijos de estructura como variables imputados en el siniestro, para poder competir en prima y poder obtener más margen de beneficios que durante estos últimos años, que como hemos visto en el Capítulo 3.2., el de Autos se ha seguido una tendencia decreciente mientras que el de Hogar se ha mantenido bastante estable pero no ha mejorado como ocurría antes de la crisis.

Para ello uno de los puntos clave en este aspecto es el aumento del porcentaje de la derivación a proveedores de gestión propia. Según algunos expertos la tendencia de las aseguradoras será evolucionar pólizas de derivación a proveedores de gestión propia sin libre elección por parte del cliente para decidir solucionar el siniestro en su taller o reparador de confianza.

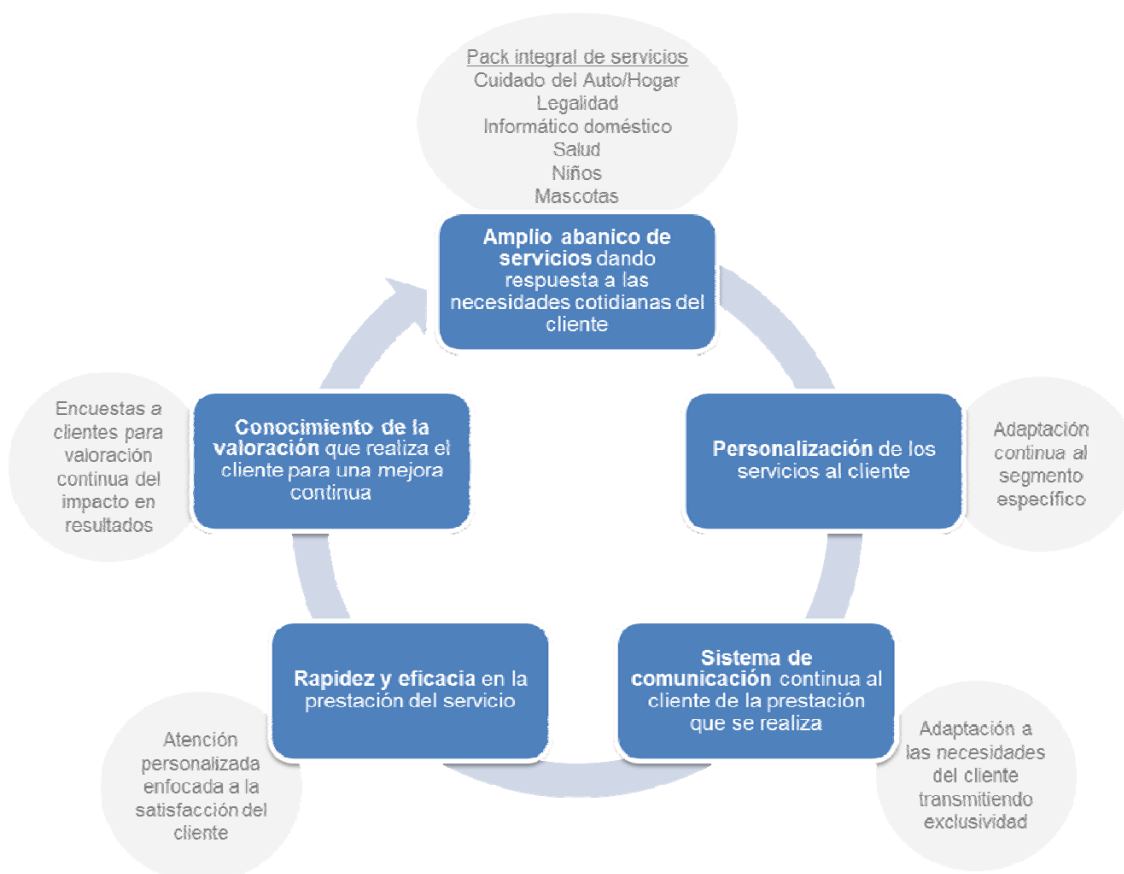
En particular, en Autos se prevé una subida de los precios debido a la entrada del nuevo baremo de daños corporales⁷, una subida de precios que el sector necesita para cambiar la tendencia del ratio combinado, pero seguirá la batalla para captar clientes por precio.

En cambio en Hogar, el margen de beneficio es superior que en Autos, pero las entidades están empezando a anunciar descuentos más importantes que años anteriores para la captación de clientes y el sector está haciendo que los clientes finales asemejen este producto cada vez más a los seguros y prácticas realizadas en Autos, por lo que existe el peligro que entren en una comoditización similar.

Por otro lado se seguirá avanzando en la mejora del servicio ofrecido al cliente en la prestación en siniestros y en el porfolio y calidad de los servicios adicionales, con la idea de que en un futuro el cliente pueda ver a la entidad como la figura en la que deposita su confianza para que resuelva sus problemas cotidianos y las entidades deberán conseguir crear un valor que actualmente el cliente no percibe.

⁷ Recogido en el Proyecto de Ley 121/000143 Proyecto de Ley de reforma del Sistema para la valoración de los daños y perjuicios causados a las personas en accidentes de circulación

Gráfico 39. Áreas de mejora a corto plazo de servicio al cliente



Fuente: Elaboración propia

A medida que las entidades vayan aumentando el porcentaje de prestación de servicios en las pólizas, los clientes deberán pagar por lo que están recibiendo, es decir, las entidades no pueden seguir añadiendo cada vez más servicios a las pólizas sin coste adicional para el cliente. La tendencia a seguir es que el cliente sea conocedor de lo que la entidad le está ofreciendo y pague por ello a una prima adecuada, consiguiendo a su vez que el cliente perciba y valore el servicio que se le ofrece y no lo vea como un añadido a la póliza de coberturas que todas las entidades regalan, por lo tanto no tiene valor para él. Es decir, en el futuro se prevé que el cliente empiece a pagar por los nuevos servicios que se vayan incorporando a un precio apropiado.

6. Conclusiones

Tras realizar la tesis podemos entender cuáles son los factores que han influido en la situación que se encuentran actualmente los seguros de Autos y Hogar. Algunas de las prácticas llevadas a cabo durante los últimos años en estos productos, los más masivos del sector no vida, nos han llevado a la comoditización del seguro de Autos, sumido en una guerra de precios, ya que ésta es la principal variable que valora el cliente y el seguro de Hogar, que aun siendo un producto más diferenciado, tiene riesgo de convertirse también en un commodity.

En la actualidad las primas del sector de Autos han decrecido hasta un nivel difícil de mantener, que conlleva la necesidad de un cambio en esta tendencia. Por otro lado en Hogar han seguido aumentando las primas desde el inicio de la crisis pero con crecimientos mucho más atenuados, sin tener los incrementos anuales que había en años anteriores. Éste y otros factores de contaminación lateral hacen pensar que pueda existir el peligro de que el seguro de Hogar pueda convertirse en un commodity en los próximos años y que de la misma forma que en Autos, se tenga menor control sobre el precio, porque sea el mercado quien lo marque y se obtenga menor beneficio sobre las ventas.

Estos hechos comportan a las entidades la necesidad de actuar y efectuar procedimientos que provoquen al cliente la percepción del valor añadido que se ofrece en estos productos, siendo una de las vías la de la prestación de los servicios en los siniestros y los servicios adicionales. La prestación del servicio es una fase común a todas las entidades y que depende exclusivamente a la estrategia de cada una y su capacidad de generar valor en ella. Por lo que merece la pena invertir tiempo y conocimiento para conseguir el mayor beneficio con la consecución de este proceso.

Los tres elementos clave que hemos analizado y relacionado a lo largo de la tesis, destacables en el proceso de prestación de los servicios son: La fidelización del cliente, la diferenciación en la prestación y el ahorro de costes. En relación a lo que se ha ido citando, podemos extraer las siguientes conclusiones:

Fidelización: Las entidades necesitan clientes fieles, pudiendo actuar desde la prestación del servicio. En el momento del siniestro el cliente tiene un problema del que necesita una solución y la compañía es la que debe responder ante este hecho. La compañía necesita actuar de forma rápida, eficaz, con un trato personalizado, teniendo interés por solucionar el siniestro y manteniendo informado al cliente en todo momento. Debe conseguir que la percepción del cliente sea igual o superior a las expectativas que tenía previamente.

Aporta a las entidades un aumento de ventas, gracias a la venta cruzada, captación de nuevos clientes por el boca oreja, todo ello con un coste menor en la captación de clientes, mayores ingresos porque estos clientes son menos resistentes al incremento anual de primas y finalmente ingresos durante más años.

Diferenciación: El proceso de prestación de servicios es clave para una entidad y determina la relación con el cliente asegurado. Los proveedores son la cara de la compañía pero son colaboradores externos, de ahí a la importancia de modelo de gestión elegido y de cómo decida desarrollarlo cada compañía. En el sector asegurador español nos encontramos con dos grandes modelos diferenciados en la gestión de redes de proveedores:

- Red externa con gestión propia
- Red externa con gestión externa

En el sector, vemos que las principales entidades utilizan el primer modelo, mientras que las entidades bancarias y las compañías con menor volumen de masa crítica el segundo.

Las ventajas de tener una red que no preste servicio para más entidades es la exclusividad, diferenciación respecto al servicio prestado por el resto y el control sobre estas redes. Éste último punto es básico para que la entidad conozca qué servicio se está prestando y con ello le permita realizar los ajustes necesarios en función de su estrategia.

Ahorro: Cada grado de mejora en los puntos anteriores provoca un aumento en el ahorro de la entidad. En los productos masivos una pequeña mejora puede suponer un gran impacto económico por lo que es básico tener controladas todas las variables.

Los clientes fidelizados contribuyen al ahorro por los beneficios que hemos enumerado anteriormente. Pero otro factor muy importante es el porcentaje de derivación a proveedores de gestión propia. Un siniestro gestionado por un proveedor externo puede costar entre el 30-40% más que un siniestro prestado por un proveedor interno. Para ello las compañías ofrecen servicios adicionales a sus clientes para que accedan a estos servicios y puedan derivar más riesgos a sus redes de proveedores de gestión propia.

Por ello es tan importante conseguir que los clientes estén satisfechos con el servicio diferencial que se ofrece en cada entidad para ayudar, además de lo citado anteriormente, a un ahorro final de la siniestralidad.

El ahorro final conseguido por las entidades, pero no solo a costa del servicio, sino con una buena prestación tanto en el siniestro como en los servicios adicionales, implicará poder realizar unas tarifas más ajustadas con una prima de mercado competitiva y una buena relación calidad-precio, que implicará a su vez un porcentaje de renovación y captación mayor.

La unión y la correcta gestión de estas tres variables pueden hacer que una entidad logre unas mejoras importantes en el resultado de estos productos, que implica poder tener unas tarifas más competitivas. Aunque no sea sencillo porque existe mucha competencia en el mercado asegurador español, es primordial tener presente que la prestación del servicio es clave para una entidad, determina la relación con el cliente y es el momento en el que la compañía se juega el dinero.

Bibliografía

Informes:

UNESPA. Memoria Social 2014. Asociación Empresarial del Seguro. Madrid. (Mayo 2015)

UNESPA. Memoria Social 2013. Asociación Empresarial del Seguro. Madrid. (Mayo 2015)

ICEA. Informe 1.065. El seguro de Automóviles. Siniestralidad por Garantías. Estadística año 2007. (Junio 2008)

ICEA. Informe 1.111. El seguro de Automóviles. Siniestralidad por Garantías. Estadística año 2008. (Mayo 2009)

ICEA. Informe 1.153. El seguro de Automóviles. Siniestralidad por Garantías. Estadística año 2009. (Mayo 2010)

ICEA. Informe 1.198. El seguro de Automóviles. Siniestralidad por Garantías. Estadística año 2010. (Mayo 2011)

ICEA. Informe 1.247. El seguro de Automóviles. Siniestralidad por Garantías. Estadística año 2011. (Mayo 2012)

ICEA. Informe 1.277. El seguro de Automóviles. Estadística a Diciembre. Año 2012. (Marzo 2013)

ICEA. Informe 1.287. El seguro de Automóviles. Siniestralidad por Garantías. Estadística año 2012. (Abril 2013)

ICEA. Informe 1.324. El seguro de Automóviles. Estadística a Diciembre. Año 2013. (Marzo 2014)

ICEA. Informe 1.332. El seguro de Automóviles. Siniestralidad por Garantías. Estadística año 2013. (Mayo 2014)

ICEA. Informe 1.367. El seguro de Automóviles. Estadística a Diciembre. Estadística año 2014. (Marzo 2015)

ICEA. Informe 1.375. El seguro de Automóviles. Siniestralidad por Garantías. Estadística año 2014. (Mayo 2015)

ICEA. Informe 1.103. El Seguro Multirriesgo de Hogar. Estadística Año 2008. (Abril 2009)

ICEA. Informe 1.145 Los seguros Multirriesgo. Estadística a Diciembre. Año 2009. (Marzo 2010)

ICEA. Informe 1.188. Los seguros Multirriesgo. Estadística a Diciembre. Año 2010. (Marzo 2011)

ICEA. Informe 1.231. Los seguros Multirriesgo. Estadística a Diciembre. Año 2011. (Febrero 2012)

ICEA. Informe 1.275. Los seguros Multirriesgo. Estadística a Diciembre. Año 2012. (Febrero 2013)

ICEA. Informe 1.320. Los seguros Multirriesgo. Estadística a Diciembre. Año 2013. (Marzo 2014)

ICEA. Informe 1.363. Los seguros Multirriesgo. Estadística a Diciembre. Año 2014. (Marzo 2015)

ICEA. Informe 1.362. Evolución del Mercado Asegurador. Estadística a Diciembre. Año 2014.

ICEA. Informe 1.366. Informe Económico del Sector Asegurador a Diciembre. Año 2014. (Marzo 2015)

ICEA. Documento nº192. Segundo Proceso: Prestación de Servicios. Año 2007. (Noviembre 2007)

ICEA. Estudio de Experiencia del Cliente de Autos. Clientes con Prestación. Seguros Catalana Occidente. Año 2014. (Septiembre 2014)

ICEA. Estudio de Experiencia del Cliente de Hogar. Clientes con Prestación. Seguros Catalana Occidente. Año 2012. (Septiembre 2012)

MAPFRE. Historia del Seguro en España. Año 2014. (Febrero 2014)

ANFAC. Memoria Anual. Año 2014. (Junio 2015)

GIPA. Documento interno 2014.

Internet:

DGT. Estadísticas e indicadores. Bajas – Series históricas. Año 2014. <<http://www.dgt.es/es/seguridad-vial/estadisticas-e-indicadores/bajas/series-historicas/>>
(Fecha de consulta: Junio 2015)

DGT. Estadísticas e indicadores. Parque de vehículos – Series históricas. Año 2014. <<http://www.dgt.es/es/seguridad-vial/estadisticas-e-indicadores/parque-vehiculos/series-historicas/>>
(Fecha de consulta: Junio 2015)

DGT. Estadísticas e indicadores. Matriculaciones definitivas – Series históricas. <<http://www.dgt.es/es/seguridad-vial/estadisticas-e-indicadores/matriculaciones-definitivas/series-historicas/>>
Año 2014. (Fecha de consulta: Junio 2015)

DGT. Estadísticas e indicadores. Cambios de Titularidad – Series históricas. Año 2014. <<http://www.dgt.es/es/seguridad-vial/estadisticas-e-indicadores/cambios-titularidad/series-historicas/>>
(Fecha de consulta: Junio 2015)

DGT. Estadísticas e indicadores. Accidentes con víctimas, fallecidos 30 días, heridos graves y leves – Series históricas. Año 2013.
<<http://www.dgt.es/es/seguridad-vial/estadisticas-e-indicadores/accidentes-30dias/series-historicas/>>
(Fecha de consulta Julio 2015)

ANFAC. Estadísticas. Año 2014.
< http://www.anfac.com/estadisticas.action?accion=estad_produccion >
(Fecha de consulta: Julio 2015)

INE. Nacional. Renta neta media anual de los hogares.
< <http://www.ine.es/consul/serie.do?d=true&s=33-13&c=2&nult=15> >
(Fecha de consulta: Julio 2015)

MAPFRE. La distribución de seguros en las grandes superficies: una experiencia concreta.
<http://www.mapfre.es/documentacion/publico/i18n/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=1035952>
(Fecha de consulta: Junio 2015)

MAPFRE. Diccionario MAPFRE de Seguros.
<<http://www.mapfre.es/wdiccionario/general/diccionario-mapfre-seguros.shtml?letra=A>>
(Fecha de consulta: De Mayo a Agosto 2015)

Oficiales:

LEY 50/1980 de Contrato de Seguro (8 de Octubre de 1980)

LEY 26/2006 de Mediación de Seguros y Reaseguros Privados (17 de Julio de 2006)

Declaración Universal de los Derechos Humanos (10 de Diciembre de 1948)

Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (3 de Enero de 1976)

PROYECTO DE LEY 121/000143 de Reforma del Sistema para la Valoración de los Daños y Perjuicios Causados a las Personas en Accidentes de Circulación (17 de Abril de 2015)

ANEXO I – Indicadores para el control del proceso de prestación de servicios

AUTOS

Nº	Indicador	Concepto	Fórmula
1	Distribución de los siniestros aperturados	Porcentaje de siniestros aperturados por tipología	Siniestros aperturados por tipología / Total siniestros aperturados
2	Distribución de los siniestros reaperturados	Porcentaje de siniestros reaperturados por tipología	Siniestros reaperturados por tipología / Total siniestros reaperturados
3	Distribución de los siniestros rehusados	Porcentaje de siniestros rehusados por tipología	Siniestros reaperturados por tipología / Total siniestros rehusados
4	Distribución de siniestros cerrados	Porcentaje de siniestros cerrados por tipología	Siniestros cerrados por tipología / Total siniestros cerrados
5	Distribución de siniestros peritados	Porcentaje de siniestros peritados por tipología	Siniestros peritados por tipología / Total siniestros peritados
6	Distribución de siniestros reparados taller preferente	Porcentaje de siniestros reparados taller preferente por tipología	Siniestros reparados taller preferente por tipología / Total siniestros reparados taller preferente
7	Distribución de siniestros pagados a contra factura	Porcentaje de siniestros pagados a contra factura por tipología	Siniestros pagados a contra factura por tipología / Total siniestros pagados a contra factura
8	Índice de siniestros reaperturados	Mide lo que representan los siniestros reaperturados sobre el conjunto de siniestros cerrados para cada una de las tipologías definidas	Siniestros reaperturados por tipología / Total siniestros cerrados por tipología
9	Índice de siniestros rehusados	Mide lo que representan los siniestros rehusados sobre el conjunto de siniestros cerrados para cada una de las tipologías definidas	Siniestros rehusados por tipología / Total siniestros cerrados por tipología

10	Índice de siniestros peritados	Mide lo que representan los siniestros peritados sobre el conjunto de siniestros cerrados para cada una de las tipologías definidas	Siniestros peritados por tipología / Total siniestros cerrados por tipología
11	Índice de siniestros reparados taller preferente	Mide lo que representan los siniestros reparados en taller preferente sobre el conjunto de siniestros cerrados para cada una de las tipologías definidas	Siniestros reparados taller preferente por tipología / Total siniestros cerrados por tipología
12	Índice de siniestros pagados a contra factura	Mide lo que representan los siniestros pagados a contra factura sobre el conjunto de siniestros cerrados para cada una de las tipologías definidas	Siniestros pagados a contra factura por tipología / Total siniestros cerrados por tipología
13	Índice de siniestros peritados y reparados en taller preferente	Mide lo que representan los siniestros que intervienen perito y taller preferente sobre el conjunto de siniestros cerrados para cada una de las tipologías definidas	Siniestros en los que intervienen perito y taller por tipología / Total siniestros cerrados por tipología
14	Índice de siniestros sólo peritados	Mide lo que representan los siniestros en los que sólo interviene el perito sobre el conjunto de siniestros cerrados para cada una de las tipologías definidas	Siniestros en los que intervienensólo perito por tipología / Total siniestros cerrados por tipología
15	Índice de siniestros sólo reapaados en taller preferente	Mide lo que representan los siniestros en los que sólo interviene el taller preferente sobre el conjunto de siniestros cerrados para cada una de las tipologías definidas	Siniestros en los que intervienensólo perito por tipología / Total siniestros cerrados por tipología
16	Índice de siniestros sólo pagados a contra factura	Mide lo que representan los siniestros en los que no interviene profesional y se indemniza directamente al cliente sobre el conjunto de siniestros cerrados para cada una de las tipologías definidas	Siniestros en los que intervienensólo perito por tipología / Total siniestros cerrados por tipología

17	Índice de siniestros cerrados	Mide lo que representan los siniestros cerrados sobre el conjunto de siniestros cerrados para cada una de las tipologías definidas	Siniestros cerrados por tipología / Total siniestros abiertos por tipología
18	Índice de siniestros gestionados por persona	Mide el número de siniestros que son gestionados por persona	Siniestros cerrados / Número de personas que intervienen en el proceso
19	Índice de siniestros recobrables	Mide el número de siniestros recobrables sobre los siniestros cerrados	Siniestros recobrables por tipología / Total siniestros cerrados por tipología
20	Índice de siniestros recobrados	Mide el número de siniestros recobrados sobre los siniestros recobrables	Siniestros recobrados por tipología / Total siniestros recobrables por tipología
21	Importe medio por siniestro cerrado	Mide el coste del siniestro cerrado, incluyendo los costes pagados a los clientes como a los proveedores	Importe siniestros cerrados por tipología / Siniestros cerrados por tipología
22	Valoración media por siniestro abierto	Mide la valoración media de los siniestros abiertos	Valoración siniestros abiertos por tipología / Siniestros abiertos por tipología
23	Importe medio de siniestros peritados y reparados	Mide el coste medio de los siniestros que intervienen perito y taller preferente sobre el conjunto de siniestros cerrados para cada una de las tipologías definidas	Importe siniestros en los que intervienen perito y taller por tipología / Total siniestros cerrados por tipología
24	Importe medio de siniestros sólo peritados	Mide el coste medio que representan los siniestros en los que sólo interviene el perito sobre el conjunto de siniestros cerrados para cada una de las tipologías definidas	Importe siniestros en los que interviene sólo perito por tipología / Total siniestros cerrados por tipología

25	Importe medio de siniestros sólo reparados en taller preferente	Mide el coste medio que representan los siniestros en los que sólo interviene el taller preferente sobre el conjunto de siniestros cerrados para cada una de las tipologías definidas	Importe siniestros en los que interviene sólo taller preferente por tipología / Total siniestros cerrados por tipología
26	Importe medio de siniestros sólo pagados a contra factura	Mide el coste medio que representan los siniestros en los que no interviene profesional y se indemniza directamente al cliente sobre el conjunto de siniestros cerrados para cada una de las tipologías definidas	Importe siniestros pagados a contra factura por tipología / Total siniestros cerrados por tipología
27	Desviación media	Mide la diferencia entre la valoración media por siniestro abierto y el importe medio por siniestro cerrado	Valoración media por siniestro abierto - Importe medio por siniestro cerrado
28	Cumplimiento presupuesto siniestros abiertos	Porcentaje de desviación del número de siniestros abiertos con el presupuesto estimado para la anualidad	Número de siniestros abiertos/Presupuesto número de siniestros abiertos
29	Cumplimiento presupuesto siniestros cerrados	Porcentaje de desviación del número de siniestros cerrados con el presupuesto estimado para la anualidad	Número de siniestros cerrados/Presupuesto número de siniestros cerrados
30	Cumplimiento de presupuesto siniestralidad	Porcentaje de desviación siniestralidad total con el presupuesto estimado para la anualidad	Siniestralidad total/Presupuesto siniestralidad total
31	Cumplimiento de presupuesto siniestros recobrados	Porcentaje de desviación del número de siniestros recobrados con el presupuesto estimado para la anualidad	Número de siniestros recobrados/Presupuesto número de siniestros recobrados
32	Cumplimiento presupuesto importe recobrado	Porcentaje de desviación del número de siniestros abiertos con el presupuesto estimado para la anualidad	Importe recobrado/Presupuesto importe recobrado
33	Plazo medio de comunicación	Mide el número de días que transcurren desde la ocurrencia del siniestro a la comunicación del mismo a la entidad	Fecha de comunicación del siniestro - Fecha de ocurrencia

34	Plazo medio de apertura	Mide el número de días que transcurren desde la comunicación del siniestro a la entidad y la apertura del mismo	Fecha de apertura del siniestro - Fecha de comunicación
35	Plazo medio de encargo del informe pericial	Mide el número de días que transcurren desde la apertura del siniestro hasta la fecha que la entidad encarga el informe pericial al perito	Fecha de encargo del informe pericial - Fecha de apertura
36	Plazo medio de visita del perito	Mide el número de días que transcurren desde que la entidad encarga al perito el informe pericial hasta que se produce la visita	Fecha de visita del perito - Fecha de encargo del informe pericial
37	Plazo medio fecha de peritación	Mide el número de días entre el encargo del informe pericial y la fecha que figura en el informe de peritación	Fecha de peritación - Fecha de encargo del informe pericial
38	Plazo medio comunicación aceptación cliente	Mide el número de días que transcurren desde la apertura del siniestro hasta que se comunica al cliente la aceptación de la prestación	Fecha de comunicación aceptación - Fecha de apertura
39	Plazo medio de pago o indemnización	Mide el número de días que transcurren desde la apertura del siniestro hasta que se realiza la orden de pago de la indemnización al cliente o la orden de pago al proveedor	Fecha de pago o indemnización - Fecha de comunicación o apertura
40	Plazo medio de cierre	Mide el número de días que transcurren desde la apertura del siniestro hasta el cierre. Si existe recobro, se mide hasta que se finaliza el recobro	Fecha de cierre - Fecha de comunicación o apertura
41	Índice de siniestros pagados en X días (en función de estrategia de cada entidad)	Mide el porcentaje de siniestros que han sido pagados dentro de los X días desde la apertura hasta el pago al cliente o proveedor (la última orden de pago)	Siniestros cerrados (cuya fecha de pago o reparación - fecha de apertura \leq X días) - Total siniestros cerrados

HOGAR

Nº	Indicador	Concepto	Fórmula
1	Distribución de los siniestros aperturados	Porcentaje de siniestros aperturados por tipología	Siniestros aperturados por tipología / Total siniestros aperturados
2	Distribución de los siniestros reaperturados	Porcentaje de siniestros reaperturados por tipología	Siniestros reaperturados por tipología / Total siniestros reaperturados
3	Distribución de los siniestros rehusados	Porcentaje de siniestros rehusados por tipología	Siniestros reaperturados por tipología / Total siniestros rehusados
4	Distribución de siniestros cerrados	Porcentaje de siniestros cerrados por tipología	Siniestros cerrados por tipología / Total siniestros cerrados
5	Distribución de siniestros peritados	Porcentaje de siniestros peritados por tipología	Siniestros peritados por tipología / Total siniestros peritados
6	Distribución de siniestros reparados por red de reparación de gestión propia	Porcentaje de siniestros reparados por red de gestión propia	Siniestros reparados red de gestión propia por tipología / Total siniestros reparados red de gestión propia
7	Distribución de siniestros pagados a contra factura	Porcentaje de siniestros pagados a contra factura por tipología	Siniestros pagados a contra factura por tipología / Total siniestros pagados a contra factura
8	Índice de siniestros reaperturados	Mide lo que representan los siniestros reaperturados sobre el conjunto de siniestros cerrados para cada una de las tipologías definidas	Siniestros reaperturados por tipología / Total siniestros cerrados por tipología
9	Índice de siniestros rehusados	Mide lo que representan los siniestros rehusados sobre el conjunto de siniestros cerrados para cada una de las tipologías definidas	Siniestros rehusados por tipología / Total siniestros cerrados por tipología
10	Índice de siniestros peritados	Mide lo que representan los siniestros peritados sobre el conjunto de siniestros cerrados para cada una de las tipologías definidas	Siniestros peritados por tipología / Total siniestros cerrados por tipología

11	Índice de siniestros reparados red de reparación gestión propia	Mide lo que representan los siniestros reparados en taller preferente sobre el conjunto de siniestros cerrados para cada una de las tipologías definidas	Siniestros reparados red de gestión propia por tipología / Total siniestros cerrados por tipología
12	Índice de siniestros pagados a contra factura	Mide lo que representan los siniestros pagados a contra factura sobre el conjunto de siniestros cerrados para cada una de las tipologías definidas	Siniestros pagados a contra factura por tipología / Total siniestros cerrados por tipología
13	Índice de siniestros peritados y reparados por red de gestión propia	Mide lo que representan los siniestros que intervienen perito y taller preferente sobre el conjunto de siniestros cerrados para cada una de las tipologías definidas	Siniestros en los que intervienen perito y reparador de red de gestión propia / Total siniestros cerrados por tipología
14	Índice de siniestros sólo peritados	Mide lo que representan los siniestros en los que sólo interviene el perito sobre el conjunto de siniestros cerrados para cada una de las tipologías definidas	Siniestros en los que interviene sólo perito / Total siniestros cerrados por tipología
15	Índice de siniestros sólo reparados por red de gestión propia	Mide lo que representan los siniestros en los que sólo interviene el taller preferente sobre el conjunto de siniestros cerrados para cada una de las tipologías definidas	Siniestros en los que interviene sólo reparador de gestión propia / Total siniestros cerrados por tipología
16	Índice de siniestros sólo pagados a contra factura	Mide lo que representan los siniestros en los que no interviene profesional y se indemniza directamente al cliente sobre el conjunto de siniestros cerrados para cada una de las tipologías definidas	Siniestros pagados a contra factura / Total siniestros cerrados por tipología
17	Índice de siniestros cerrados	Mide lo que representan los siniestros cerrados sobre el conjunto de siniestros cerrados para cada una de las tipologías definidas	Siniestros cerrados por tipología / Total siniestros abiertos por tipología
18	Índice de siniestros gestionados por persona	Mide el número de siniestros que son gestionados por persona	Siniestros cerrados / Número de personas que intervienen en el proceso

19	Índice de siniestros recobrables	Mide el número de siniestros recobrables sobre los siniestros cerrados	Siniestros recobrables por tipología / Total siniestros cerrados por tipología
20	Índice de siniestros recobrados	Mide el número de siniestros recobrados sobre los siniestros recobrables	Siniestros recobrados por tipología / Total siniestros recobrables por tipología
21	Importe medio por siniestro cerrado	Mide el coste del siniestro cerrado, incluyendo los costes pagados a los clientes como a los proveedores	Importe siniestros cerrados por tipología / Siniestros cerrados por tipología
22	Valoración media por siniestro abierto	Mide la valoración media de los siniestros abiertos	Valoración siniestros abiertos por tipología / Siniestros abiertos por tipología
23	Importe medio de siniestros peritados y reparados	Mide el coste medio de los siniestros que intervienen perito y taller preferente sobre el conjunto de siniestros cerrados para cada una de las tipologías definidas	Importe siniestros en los que intervienen perito y taller por tipología / Total siniestros cerrados por tipología
24	Importe medio de siniestros sólo peritados	Mide el coste medio que representan los siniestros en los que sólo interviene el perito sobre el conjunto de siniestros cerrados para cada una de las tipologías definidas	Importe siniestros en los que interviene sólo perito por tipología / Total siniestros cerrados por tipología
25	Importe medio de siniestros sólo reparados en taller preferente	Mide el coste medio que representan los siniestros en los que sólo interviene el taller preferente sobre el conjunto de siniestros cerrados para cada una de las tipologías definidas	Importe siniestros en los que interviene sólo el taller preferente por tipología / Total siniestros cerrados por tipología
26	Importe medio de siniestros sólo pagados a contra factura	Mide el coste medio que representan los siniestros en los que no interviene profesional y se indemniza directamente al cliente sobre el conjunto de siniestros cerrados para cada una de las tipologías definidas	Importe siniestros pagados a contra factura por tipología / Total siniestros cerrados por tipología

27	Desviación media	Mide la diferencia entre la valoración media por siniestro abierto y el importe medio por siniestro cerrado	Valoración media por siniestro abierto - Importe medio por siniestro cerrado
28	Cumplimiento presupuesto siniestros abiertos	Porcentaje de desviación del número de siniestros abiertos con el presupuesto estimado para la anualidad	Número de siniestros abiertos/Presupuesto número de siniestros abiertos
29	Cumplimiento presupuesto siniestros cerrados	Porcentaje de desviación del número de siniestros cerrados con el presupuesto estimado para la anualidad	Número de siniestros cerrados/Presupuesto número de siniestros cerrados
30	Cumplimiento de presupuesto siniestralidad	Porcentaje de desviación siniestralidad total con el presupuesto estimado para la anualidad	Siniestralidad total/Presupuesto siniestralidad total
31	Cumplimiento de presupuesto siniestros recobrados	Porcentaje de desviación del número de siniestros recobrados con el presupuesto estimado para la anualidad	Número de siniestros recobrados/Presupuesto número de siniestros recobrados
32	Cumplimiento presupuesto importe recobrado	Porcentaje de desviación del número de siniestros abiertos con el presupuesto estimado para la anualidad	Importe recobrado/Presupuesto importe recobrado
33	Plazo medio de comunicación	Mide el número de días que transcurren desde la ocurrencia del siniestro a la comunicación del mismo a la entidad	Fecha de comunicación del siniestro - Fecha de ocurrencia
34	Plazo medio de apertura	Mide el número de días que transcurren desde la comunicación del siniestro a la entidad y la apertura del mismo	Fecha de apertura del siniestro - Fecha de comunicación
35	Plazo medio de encargo del informe pericial	Mide el número de días que transcurren desde la comunicación-apertura del siniestro hasta la fecha que la entidad encarga el informe pericial al perito	Fecha de encargo del informe pericial - Fecha de apertura
36	Plazo medio de visita del perito	Mide el número de días que transcurren desde que la entidad encarga al perito el informe pericial hasta que se produce la visita	Fecha de visita del perito - Fecha de encargo del informe pericial

37	Plazo medio fecha de peritación	Mide el número de días entre el encargo del informe pericial y la fecha que figura en el informe de peritación	Fecha de peritación - Fecha de encargo del informe pericial
38	Plazo medio comunicación aceptación cliente	Mide el número de días que transcurren desde la apertura del siniestro hasta que se comunica al cliente la aceptación de la prestación	Fecha de comunicación aceptación - Fecha de apertura
39	Plazo medio de reparación	Mide el número de días que transcurren desde la comunicación-apertura del siniestro hasta que se produce la reparación por la red de reparación de gestión propia	Fecha de reparación - Fecha de apertura
40	Plazo medio de pago	Mide el número de días que transcurren desde la comunicación-apertura del siniestro hasta que se produce el pago de indemnización al cliente (se considera la última orden de pago)	Fecha de pago - Fecha de apertura
41	Plazo medio de cierre	Mide el número de días que transcurren desde la comunicación-apertura del siniestro hasta el cierre. Si existe recobro, se mide hasta que se finaliza el recobro	Fecha de cierre - Fecha de apertura
42	Índice de siniestros pagados en X días	Mide el porcentaje de siniestros que han sido pagados dentro de los X días desde la apertura hasta el pago al cliente o proveedor (la última orden de pago)	Siniestros cerrados (cuya fecha de pago o reparación - fecha de apertura \leq X días) - Total siniestros cerrados

REDES DE PROVEEDORES

Nº	Indicador	Concepto	Fórmula
1	Plazo primer contacto cliente	Mide el número de horas que transcurren desde la ocurrencia del siniestro al primer contacto con el cliente	Fecha y hora de primer contacto con el cliente - Fecha y hora de apertura del siniestro

2	Plazo primera visita al riesgo	Mide el número de horas que transcurren desde la ocurrencia del siniestro a la primera visita al riesgo	Fecha y hora de primer contacto con el cliente - Fecha y hora de apertura del siniestro
3	Índice de visitas al riesgo	Mide el número medio de visitas que se realizan por siniestro	Total visitas realizadas / Total siniestros cerrados
4	Plazo de llegada al taller	Mide el número de horas que transcurren desde la ocurrencia del siniestro a la llegada del vehículo al taller	Fecha y hora de llegada al taller - Fecha y hora de apertura
5	Plazo medio del servicio	Mide la agilidad en la prestación del servicio, a través del número de días que transcurren desde el encargo de la prestación hasta que se finaliza	Fecha finalización prestación - Fecha de envío de encargo al proveedor
6	Índice de servicios fuera de plazo	Mide el porcentaje de servicios que se han terminado fuera de los plazos establecidos para su realización	Total encargos (cuya fecha finalización prestación - Fecha de envío de encargo al proveedor > Plazo establecido) / Total encargos cerrados
7	Importe medio del servicio	Mide el coste medio de los servicios realizados por los proveedores en función de la tipología	Importe servicios cerrados por tipología / Siniestros cerrados por tipología

PERCEPCIÓN CLIENTE

Nº	Indicador
1	% de clientes satisfechos con la rapidez: en la comunicación, en la gestión, etc.
2	% de clientes satisfechos con la disponibilidad de la entidad
3	% de clientes satisfechos con la profesionalidad del personal: conocimiento, amabilidad, confianza, interés, etc.
4	% de clientes satisfechos con la eficacia: no errores, solución a problemas, etc.

Marta Raso Cardona

Nacida en Barcelona en 1985, soy Ingeniera Industrial con intensificación en Diseño de Producto y Sistemas, en la UPC (ETSEIB).

Inicié mi carrera profesional en el mundo asegurador en Seguros Catalana Occidente. En verano de 2002 haciendo suplencias en el Centro de Siniestros como tramitadora. Los siguientes veranos hasta 2010 haciendo suplencias en el Centro de Suscripción de Autos y Multirriesgos. Ese mismo año inicié un convenio de prácticas en Prepersa, Empresa del Grupo Catalana Occidente, con el fin de realizar análisis técnico de siniestros para la obtención de datos y mejora de procesos de peritación y reparación que realizan las redes de profesionales externos.

Desde 2012 y hasta la actualidad desempeño mi trabajo como Responsable de la Unidad de Procesos y Control Técnico de los Seguros de Particulares en Seguros Catalana Occidente.

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

PUBLICACIONES

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

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

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

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

- 111.- 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
- 181.- Vanesa Cid Pijuan: "Los seguros de empresa. La diferenciación de la mediación tradicional" 2014/2015.
- 182.- Daniel Ciprés Tiscar: "¿Por qué no arranca el Seguro de Dependencia en España?" 2014/2015.
- 183.- Pedro Antonio Escalona Cano: "La estafa de Seguro. Creación de un Departamento de Fraude en una entidad aseguradora" 2014/2015.
- 184.- Eduard Escardó Lleixà: "Análisis actual y enfoque estratégico comercial de la Bancaseguros respecto a la Mediación tradicional" 2014/2015.
- 185.- Marc Esteve Grau: "Introducción del Ciber Riesgo en el Mundo Asegurador" 2014/2015.
- 186.- Paula Fernández Díaz: "La Innovación en las Entidades Aseguradoras" 2014/2015.
- 187.- Alex Lleyda Capell: "Proceso de transformación de una compañía aseguradora enfocada a producto, para orientarse al cliente" 2014/2015.
- 188.- Oriol Petit Salas: "Creación de Correduría de Seguros y Reaseguros S.L. Gestión Integral de Seguros" 2014/2015.
- 189.- David Ramos Pastor: "Big Data en sectores Asegurador y Financiero" 2014/2015.

190.- Marta Raso Cardona: "Comoditización de los seguros de Autos y Hogar. Diferenciación, fidelización y ahorro a través de la prestación de servicios" 2014/2015.

191.- David Ruiz Carrillo: "Información de clientes como elemento estratégico de un modelo asegurador. Estrategias de Marketing Relacional/CRM/Big Data aplicadas al desarrollo de un modelo de Bancaseguros" 2014/2015.

192.- Maria Torrent Caldas: "Ahorro y planificación financiera en relación al segmento de jóvenes" 2014/2015.

193.- Cristian Torres Ruiz: "El seguro de renta vitalicia. Ventajas e inconvenientes" 2014/2015.

194.- Juan José Trani Moreno: "La comunicación interna. Una herramienta al servicio de las organizaciones" 2014/2015.

195.- Alberto Yebra Yebra: "El seguro, producto refugio de las entidades de crédito en épocas de crisis" 2014/2015.