

225

**Aportación de valor al cliente desde
una agencia exclusiva de seguros**

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



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

225

**Aportación de valor al cliente desde
una agencia exclusiva de seguros**

Estudio realizado por: Luis del Blanco Páez
Tutor: Josep Gendra i Homs

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

Curso 2017/2018

Esta publicación ha sido posible gracias al patrocinio de



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

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

Presentación y agradecimientos

El presente trabajo nace como el resultado de mi irrupción en el sector asegurador hace ahora unos 4 años, y de mi convicción y apuesta por profesionalizar nuestra empresa familiar SEGUROS MONTORNES, agencia de seguros exclusiva de la compañía Catalana Occidente S.A.

Teniendo en cuenta mi momento profesional, he creído conveniente realizar una exploración sobre los métodos en los que los mediadores de seguros nos podemos apoyar para aumentar el valor aportado a nuestros clientes, propiciando así ventajas competitivas.

Me gustaría utilizar estas primeras palabras para agradecer a todos aquellos que me han ayudado, de un modo u otro, a escribir esta tesina. A mi tutor Josep por aceptar dirigir esta tesina y por dedicar su tiempo a la mejora de esta. A todos los miembros de la familia de Seguros Montornés por su comprensión y su trabajo en este año tan dedicado a la formación por mi parte. A mis compañeros de Máster por los buenos momentos y experiencias compartidas.

Dedico esta tesina especialmente a Elena y a Marcel, mi familia, que han comprendido y sufrido el esfuerzo realizado y a mis padres que siempre me han apoyado.

Resumen

El sector asegurador está viviendo uno de los momentos más intensos de toda su historia debido a la atomización de los canales de distribución de seguros. A los agentes y corredores se han unido el sector bancario, la venta directa o los buscadores on-line entre muchos otros.

En este contexto, se vuelve especialmente relevante, la lucha por obtener el mayor número de ventajas competitivas respecto al sector. Precisamente por ese motivo, este trabajo concentra esfuerzos en dotar al mediador de herramientas para aumentar el valor aportado al cliente, y poder así establecer relaciones rentables basadas en el largo plazo, la confianza y la fidelidad.

Palabras Clave: Valor, satisfacción, fidelidad, calidad de servicio, marketing relacional, inbound Marketing, responsabilidad social corporativa.

Resum

El sector asseguraador està vivint un dels moments més intensos de tota la seva història a causa de l'atomització dels canals de distribució d'assegurances. Als agents i corredors hi hem de sumar el sector bancari, la venda directa o els buscadors en línia entre molts d'altres.

En aquest context, es torna especialment rellevant, la lluita per obtenir un major nombre d'avantatges competitives respecte al sector. És precisament per aquest motiu, que aquest treball concentra els seus esforços en dotar al mediador amb eines per augmentar el valor aportat al client, per poder establir relacions basades en el llarg termini, la confiança i la fidelitat.

Paraules Clau: Valor, satisfacció, fidelitat, qualitat de servei, marketing relacional, inbound marketing, responsabilidad social corporativa.

Summary

The insurance sector is currently experiencing one of the most intense moments in its history due to the atomization of insurance retail channels. Increasingly, banks, direct retail outlets, and online search engines, among others, have begun to actively compete with traditional insurance agents and brokers.

Accordingly, the effort to obtain a competitive edge has become increasingly vital in the insurance industry. For this reason, the aim of this paper is to provide retailers with the necessary tools to help increase the final value to customers, and enable retailers to establish long-term profitable relationships with clients based on trust, quality service, and fidelity.

Keywords: Value, satisfaction, fidelity, quality service, relational marketing, in-bound marketing, corporate social responsibility.

Índice

1. Presentación y objeto de la tesina.....	9
2. La importancia del valor	13
2.1. ¿Qué es Valor para un cliente?	13
2.2. La satisfacción.....	15
2.3. La fidelidad.....	16
2.3.1. Factores para medir la fidelidad.....	18
3. La gestión del servicio	19
3.1. ¿Qué es un servicio?	19
3.2. Características de un servicio.....	20
3.3. Proceso de servicio.....	21
3.4. Servucción.....	22
3.4.1. La calidad y la servucción.....	23
3.4.2. Proceso de Servucción.....	24
3.4.3. La gestión del personal de contacto.....	25
3.4.4. La gestión del soporte físico.....	25
3.4.5. La gestión del tiempo.....	26
3.5. Medición de la calidad de servicio.....	26
3.5.1. Modelos de medición.....	26
4. Gestión de la relación con el cliente.....	31
4.1. Una mirada atrás	31
4.2. ¿Qué es el Marketing Relacional?.....	31
4.3. Del Marketing de transacciones al Marketing de relaciones.....	33
4.4. ¿Qué objetivos persigue el Marketing Relacional?.....	35
4.5. Ventajas del Marketing Relacional.....	36
4.6. Estructura del Marketing Relacional en una Agencia de seguros...37	
4.6.1. La base de datos de los clientes.....	37

4.6.2. Evaluación de los clientes (segmentación).....	39
4.6.3. La responsabilidad de contactar con los clientes.....	41
4.6.4. Modelo de adaptación y comprensión del cliente.....	41
5. Inbound Marketing	43
5.1. ¿Qué es el Inbound Marketing?.....	43
5.1.1. Contenido.....	43
5.1.2. Contexto.....	43
5.2. ¿Qué aporta el Inbound Marketing?.....	44
5.3. ¿Cómo funciona?.....	45
5.4. Construir Buyer Personas.....	46
5.4.1. ¿Cómo crear Buyer Personas?.....	47
5.5. Herramientas del Inbound Marketing.....	48
5.5.1. Herramientas para atraer usuarios.....	48
5.5.2. Herramientas para convertir usuarios en leads.....	48
5.5.3. Herramientas para convertir leads en clientes.....	49
5.5.4. Herramientas para convertir clientes en suscriptores.....	49
6. Responsabilidad Social Corporativa en agencias exclusivas de seguros...51	
6.1. Introducción.....	51
6.2. Definición.....	51
6.3. Ideas generales.....	52
6.4. La RSC: herramienta de creación de valor.....	52
6.5. La RSC y las Pymes.....	53
6.6. Comportamientos RSC.....	55
6.6.1. Con los trabajadores.....	55
6.6.2. Con los clientes.....	58
6.6.3. Con la comunidad.....	60
6.6.4. Con el medioambiente.....	62
7. Capítulo de conclusiones	65
8. Bibliografía	69

Aportación de valor al cliente desde una agencia exclusiva de seguros

1. Presentación y objeto de la tesina

El sector asegurador se está viendo fuertemente involucrado en estos últimos años en una serie de cambios radicales, que están cambiando el paradigma de muchos mediadores de seguros. Son y serán aquellos mediadores que se adapten a este nuevo cambio de ritmo y de dirección, los que tienen y tendrán el éxito al alcance de sus manos. De la misma manera, los profesionales que pretendan continuar con las mismas prácticas utilizadas hasta la actualidad serán los que sufrirán más el implacable cambio del sector asegurador.

“En vida, el hombre es elástico y evoluciona. Al momento de la muerte es rígido e inmutable. Las plantas al sol son flexibles y fibrosas, pero perecen secas y resquebrajadas. Por ello lo elástico y flexible se asocia a la vida y lo rígido e inmutable da la mano a la muerte. Así pues, lo duro y firme está tan listo para el hacha como un árbol, y lo maleable y blando se hace lugar en la vida” (Lao Tsé).

Uno de los principales problemas que sufren los mediadores de seguros es la gestión del cambio, de negocio unipersonal a pequeña empresa, con todo lo que esto implica. Temas como la implementación de las nuevas tecnologías, la gestión seria de recursos humanos, el *Marketing Mix* de la nueva empresa o la calidad de servicio que otorgan todos los componentes de la agencia, deberían surgir en la mente del mediador, ya que son de vital importancia para que esa nueva pyme de mediación perdure a lo largo del tiempo.

¿Cuál es el principal motivo para este cambio de paradigma en el sector asegurador? Bien, entiendo que la gran diferencia es el cliente y como éste se relaciona con el sector del seguro.

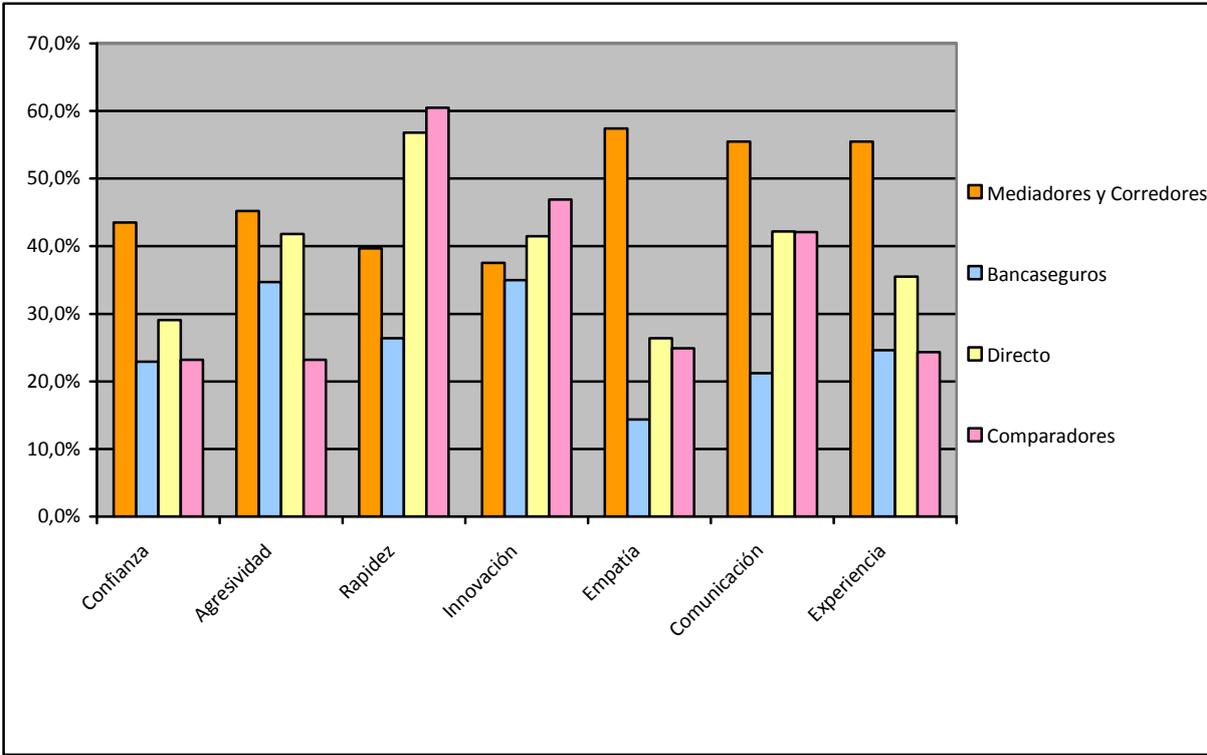
Hoy en día nos encontramos con un cliente que dispone de mucha más información que el cliente de hace unos pocos años. Además, se trata de un cliente que tiene muchas más opciones para contratar un seguro de cualquier ramo, con un nivel de empoderamiento nunca visto hasta nuestros días. Nos encontramos con un cliente mucho más exigente, impaciente en busca de comprensión y por qué no decirlo amor. Esto ha dejado al mediador en una situación mucho menos ventajosa que la que vivía en el pasado.

“Trata a un hombre tal como es y seguirá siendo lo que es. Trátalo como puede y debe ser, y se convertirá en lo que puede y debe ser” (Goethe).

A pesar de lo comentado en el párrafo anterior, es el canal de mediadores el preferido por los usuarios españoles con acusada diferencia respecto al segundo competidor. Aunque previamente el cliente ha recibido ofertas de otros canales y ha conseguido obtener información de distintas fuentes, prefiere acabar contratando los servicios de un mediador a quien pueda ir a visitar y del que

pueda recibir un trato personalizado. Si bien tenemos que mejorar en rapidez o innovación como muestra el siguiente gráfico, el canal de mediadores sigue siendo el mejor valorado en aspectos tan importantes como la confianza, la empatía, la comunicación o la experiencia como muestra el gráfico 1.

Gráfico 1. Aspectos cualitativos en los distintos canales de distribución



Fuente: pymeseguros.com

Si bien el círculo virtuoso del éxito empresarial en su relación con los clientes no ha cambiado desde su descubrimiento (atraer-satisfacer-retener), si lo ha hecho la manera en que lo conseguimos.

En este nuevo paradigma, del que hablábamos en párrafos anteriores la nueva máxima es la creación de valor, que no es más que la diferencia entre los beneficios que espera recibir el cliente de nuestro servicio y el costo total que debe soportar en tiempo, esfuerzo y dinero (Kotler, 2012). Muchos otros autores hablan de la importancia de crear valor para el cliente en cualquier ámbito empresarial y todos ellos coinciden en la importancia de retener y fidelizar al máximo número de clientes como rasgo diferenciador de las empresas de éxito.

Y es que conseguir un cliente nuevo cuesta de media entre 6 y 7 veces más que mantener a uno que ya tenemos en cartera, de ahí la importancia de focalizar nuestros esfuerzos en nuestros clientes y en aportarles valor diferenciador.

El principal objetivo de esta tesina es darle al mediador de seguros una serie de herramientas que creemos son de vital importancia para incrementar el valor percibido de los clientes con respecto a sus agencias. Para hacerlo, nos vamos a apoyar en 4 pilares básicos y bien diferenciados, primero creando un marco teórico, para seguidamente aterrizar estos conceptos en diversos casos prácticos. Los cuatro pilares son:

1. La gestión del servicio

Conseguir que el servicio prestado por la agencia sea de máxima calidad, sin fisuras ni errores, para que el cliente perciba que nuestra organización es fiable, seria, confiable, atractiva, etc. Tenemos que ser capaces de estandarizar todos los procesos de todos los “momentos de la verdad” para que cada miembro de la agencia sepa como proceder en estas situaciones vitales para toda agencia de seguros. Durante este tema hablaremos de conceptos como la servucción, la calidad de servicio o métodos de medición de calidad como SERVQUAL.

2. Gestión de la relación con el cliente

La aportación de valor desde la mediación se encamina a personalizar lo estandarizado. Es decir, en adecuar los productos que nos brindan las compañías de seguros y adaptarlos a las necesidades de nuestros clientes; creando relaciones basadas en el largo plazo, la venta por análisis de necesidades o los cuadros de empatía, dejando de banda la simple venta de producto *per se*.

El cuidado de los mejores clientes y la segmentación por grupos de diferente índole, con el propósito de maximizar la rentabilidad de nuestra organización, es la base del marketing relacional, el cual se va a convertir en el segundo pilar de esta tesina.

3. Inbound Marketing

El cliente actual está en el centro de todo y se ha vuelto escéptico ante la publicidad convencional que interrumpe su vida y que no aporta ninguna utilidad. Creemos importante cambiar la filosofía de venta tradicional/unidireccional a una de atracción/bidireccional que cree valor al usuario y que haga mucho más atractiva a nuestra empresa. El marketing de atracción está siendo una importante arma para atraer y fidelizar clientes. Este va a ser el tercer pilar de nuestro estudio.

4. Responsabilidad social corporativa en agencias mediadoras de seguros

Si bien el sector asegurador alardea de que su negocio representa un bien para la sociedad en sí, creemos que la población no tiene esta percepción. Vemos en políticas de responsabilidad social corporativa sinceras, una oportunidad para generar valor añadido a los clientes de una cartera de seguros. Además, vemos también en los mediadores un canal excepcional para ajustarlas a su entorno ya que estos tienen la ventaja de estar muy presentes en la vida social de su entorno más cercano y son conocedores de la idiosincrasia de este. Este último punto será nuestro cuarto pilar.

2. La importancia del valor

Aunque el canal de mediadores es el preferido por encima de los otros con un 42% de preferencia. En España en los últimos años, se empiezan a ver posibles cambios de tendencia en este aspecto.

Canales como el bancario, empiezan a creer en la importancia de personalizar el trato con el cliente, empresa exclusiva de la mediación hasta la actualidad. Después de largos años de colocación de seguros obligatorios a cambio de mejores tratos en las líneas de crédito, la nueva ley hipotecaria no les dejará otra opción.

Otros, como la venta directa o corredores disfrazados de estos últimos, siguen apostando por dinamitar las tarifas en su lucha constante por ganar cuota de mercado y conseguir masa crítica.

Todo esto nos pone a los mediadores en una posición de gran incertidumbre, que hace que tengamos que estar en continuo movimiento, en continua búsqueda de la excelencia, para no perder nuestra cuota de mercado.

Y es de esto sobre lo que vamos a hablar durante las siguientes páginas. Veamos en la generación de valor diferencial nuestra arma más ponente para estar siempre por delante de nuestros competidores. Estar en perpetua ventaja competitiva tiene que ser el objetivo principal de cualquier empresa de mediación de seguros. Veamos pues que significa, y que supone la creación de valor.

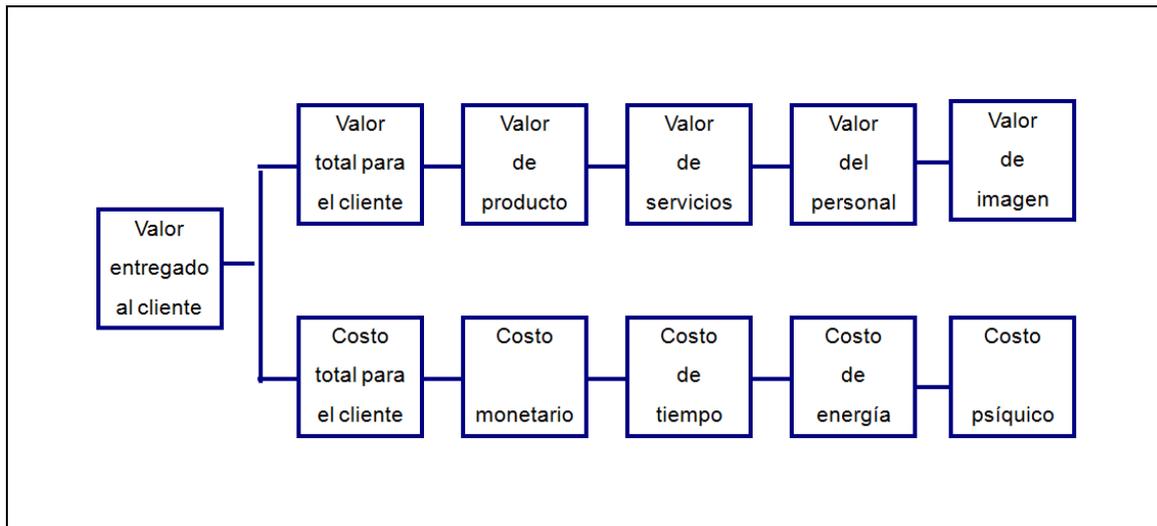
2.1. ¿Qué es valor para un cliente?

Es verdaderamente importante saber qué es lo que el cliente define como valor, qué es lo que espera del servicio que va a recibir.

Si somos capaces de identificar los atributos que más valora el cliente de nuestro servicio, tendremos muchas más herramientas para diseñar nuestra propuesta de valor o comprobar si un servicio vigente está cumpliendo con las expectativas del cliente.

(Kotler 2012), define el valor para el cliente de la siguiente manera: “es la diferencia entre los beneficios que espera recibir del producto/servicio y el coste total que debe soportar (tiempo, esfuerzo, dinero)”.

Cuadro 1. Cuadro representativo del Valor entregado al cliente



Fuente: Kotler 2001 "Dirección de Marketing. La edición del milenio"

Así pues, entendemos que el cliente hará su elección en función de la alternativa que mayor valor le aporte. No solo teniendo en cuenta que beneficios recibirá de nuestro servicio, si no también, cual es el costo que le supone.

En esta tesina se van a tratar dos ideas principales, que consideramos clave para la gestión rentable del negocio de la mediación y la aportación de valor a los clientes:

1. En primer lugar, haremos hincapié en la gestión integral del servicio con el propósito de satisfacer a nuestros clientes.
2. En segundo lugar, trataremos la gestión de las relaciones para obtener la fidelidad de nuestros clientes.

Si en cualquier agencia de seguros estas ideas están claras y se consigue satisfacer y fidelizar clientes, los resultados comerciales acabarán llegando de manera natural. Por otro lado, la venta de productos sin la adecuación de estos a nuestro cliente solo lleva a la venta y muchas veces dinamita una posible relación de larga duración con este cliente.

Pero antes de empezar con el grueso del trabajo, veamos más detenidamente estos dos conceptos esenciales para cualquier mediador de seguros: la satisfacción y la fidelidad.

2.2. La satisfacción

Podríamos asegurar que una empresa tiene calidad cuando consigue clientes satisfechos de forma sostenida en el tiempo. ¿Pero que es la satisfacción?:

Según la RAE, y solo teniendo en cuenta dos acepciones que tienen que ver con el tema que nos atañe:

2. f. Razón, acción o modo con que se sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria.

5. f. Cumplimiento del deseo o del gusto.

Pero la calidad de servicio la define el consumidor, no el gerente de una agencia, ni el comercial ni el colaborador interno, a través de un razonamiento subjetivo; y por ende la satisfacción no deja de ser una percepción, entre las expectativas creadas y lo finalmente recibido por parte del cliente.

Es de relevante importancia que cualquier empresa del sector servicios tenga como objetivo satisfacer a sus clientes. Solo así nuestros clientes podrán recomendarnos a sus referencias y aumentaremos la posibilidad de renovación de la póliza contratada y además tendremos más posibilidades de hacer venta cruzada o ampliación de garantías (Cross Selling & Up Selling).

La satisfacción del cliente es en todo caso el resultado de una gestión eficaz de la calidad, Alfaro (2004):

1. Diseñando servicios relevantes para el cliente
2. Prestando servicios con eficacia
3. Gestionando con inteligencia las expectativas
4. Teniendo una imagen atractiva de la organización

Kotler (2001) reseña los principales beneficios que aporta a la empresa lograr un cliente satisfecho:

- Se mantiene leal más tiempo.
- Compra más cuando la empresa introduce nuevos productos o los moderniza.
- Habla favorablemente de la empresa.
- Presta menos atención a las marcas y a la publicidad de la competencia y es menos sensible al precio.
- Ofrece ideas de mejora para la empresa.

- Cuesta menos atenderlo por que los contactos son rutinarios.

Marr y Crosby, en sus investigaciones, constataron que los clientes satisfechos generan un 25% de nuevos clientes y que el costo para mantener a un cliente satisfecho es entre 5 y 7 veces menor al costo de conseguir un cliente nuevo.

Reicheld también sostiene que reducir un 5% la tasa de abandono de clientes puede aumentar las utilidades entre un 25 y un 85%, dependiendo del sector que se trate.

De todas formas, no es la satisfacción la que garantiza al 100% la repetición de la compra, en cambio la fidelidad sí que lo hace. La satisfacción es un requisito previo a la fidelidad. Sin una satisfacción sostenida a lo largo del tiempo, la fidelidad es simplemente imposible.

2.3. La fidelidad

Antoine de Saint-Exupéry afirmaba en su libro más célebre: *“Yo no soy más que un zorro semejante a cien mil zorros. Pero si tú me domesticas, tendremos necesidad el uno del otro. Tú serás para mí el único en el mundo. Yo seré para ti el único en el mundo”*. Y es que un cliente fiel será aquel que, a lo largo del tiempo, haya desarrollado una relación de igual a igual con su mediador.

¿Por qué todos nuestros esfuerzos deben concentrarse en la fidelización del mayor número de clientes?, veamos las características principales de un cliente fiel:

Tabla 1 : Las 10 características de un cliente fiel

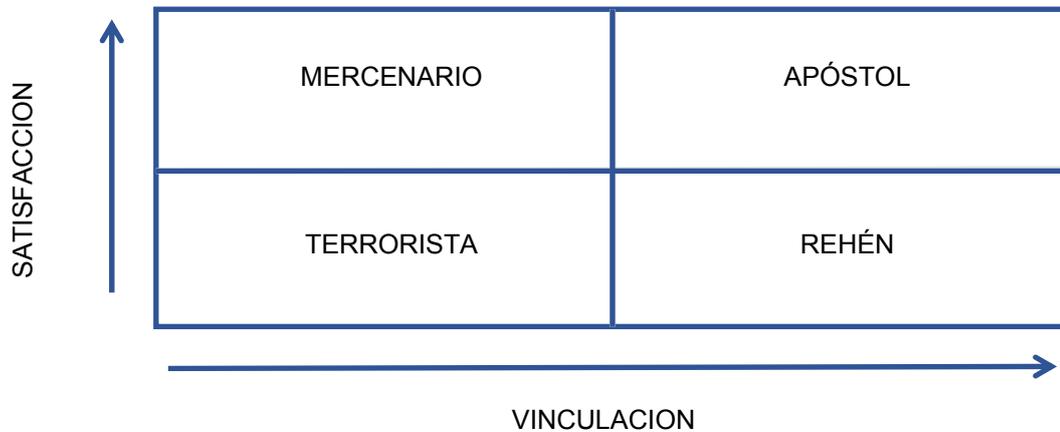
- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Un cliente fiel confía en ti y en tus productos. 2. Vuelve una y otra vez en busca de tus servicios. 3. Te recomienda a otras personas. 4. Es un ingreso estable para tu empresa. 5. No hace falta invertir en publicidad para atraerlo. 6. Genera ingresos estables y recurrentes 7. Tiene un gran nivel de resistencia a la persuasión contraria. 8. Es menos crítico con los errores de la organización. 9. Propicia el buen ambiente en la empresa, es un cliente tranquilo. 10. Proporciona feed-back a la empresa. |
|--|

Fuente: elaboración propia

Es decir, los clientes fieles son más rentables a medio y largo plazo. Por eso, debemos concentrar todos nuestros esfuerzos en fidelizar a todos los clientes posibles ya que eso mejora nuestras expectativas de crecimiento.

A continuación mostramos un ejemplo de una matriz propuesta por Harvard Business School que nos puede servir como herramienta para identificar seg-

mentos de clientes de acuerdo con su satisfacción y fidelización , y así definir estrategias de gestión de clientes.



Los terroristas, son personas que no están satisfechas ni son leales. Un terrorista o desertor, es un cliente al que la organización ha hecho promesas que no ha cumplido o bien quien se ha creado unas expectativas que la empresa no ha sido capaz de satisfacer. El nombre escogido es muy gráfico, ya que un terrorista se esconde, se camufla bajo una apariencia inocente y realmente está dispuesto a tirar una bomba en el momento menos pensado, lo que, en el ámbito empresarial, se traduce a quejas, mala promoción de la empresa, etc. Este tipo de clientes, son considerados no rentables y toda organización debe intentar desprenderse de ellos.

Los mercenarios, son personas que no tienen ningún tipo de lealtad con la organización ni ningún interés en vincularse con ella de manera estable. Solamente buscan maximizar sus propios beneficios. Es por ello, que van de empresa en empresa buscando su propia satisfacción. La estrategia que aplicar con este tipo de clientes es la de invertir selectivamente en relaciones personalizadas con el objetivo de construir la lealtad del cliente, ya que se tratan de clientes con alto potencial.

Los rehenes, son aquellos que no sienten ninguna satisfacción con la organización ya que posiblemente ésta no cumple sus expectativas. Sin embargo, se mantienen leales ya sea por razones emocionales o de otro orden, como puede ser el costo que ocasiona el cambio de organización. Este tipo de clientes, se consideran infrautilizados, es por ello por lo que la estrategia ante este tipo de clientes es la de invertir para mantener el nivel de lealtad y al mismo tiempo desarrollar programas que creen más oportunidades de compra para estos clientes.

Los apóstoles, son aquellos clientes que están satisfechos y a la vez son completamente leales a la organización. Esta persona, se siente satisfecha con la empresa y ni siquiera considera la posibilidad de probar otras alternativas. La estrategia que aplicar para estos clientes de alto rendimiento es la de invertir en

relaciones personalizadas, con el objetivo de mantener los niveles de lealtad y satisfacción.

El reto de la empresa debe centrarse en la conversión progresiva del cliente, desde el desertor que se ha marchado descontento hasta el apóstol que se mantiene leal y satisfecho. El ideal de la fidelización de clientes es tener clientes apóstoles, lo que supone un enorme activo para cualquier organización y es por esto por lo que las empresas deberían centrarse en fidelizar a sus clientes.

2.3.1. Factores para medir la Fidelidad

¿Pero cómo medimos el grado de fidelidad de un cliente?: La fidelidad es un concepto de difícil medición. Implica compromiso, dependencia, cooperación, satisfacción y búsqueda del beneficio mutuo. Según Alfaro (2004): la fidelidad se puede medir teniendo en cuenta 3 factores: identificativos, de comportamiento y actitudinales.

- **Identificativos:** referidos a la fidelidad potencial. Las características de personalidad, estilo de vida o demográficas nos dan una primera idea de si el cliente es potencialmente fiel. Y obviamente también nos podemos hacer una idea contraria, aquellos clientes que ya vemos que posiblemente tengan una tasa de abandono mucho más alta.

El autor nos pone el siguiente ejemplo, que hacemos nuestro: “No tiene el mismo potencial un cliente que entra en contacto con la organización por una promoción que el que viene por recomendación de un tercero. En el primer caso hay muchas posibilidades de que se mantenga en comportamientos oportunistas, siempre busca la mejor oferta. En el caso de la recomendación, llega con la experiencia traspasada de una persona en la que confía.”

- **Comportamiento:** referidos al comportamiento de compra. Para poder medir la fidelidad en este campo, podemos tener en cuenta la facturación del cliente, el número de pólizas que tiene en nuestra cartera, el número de comunicaciones o contactos, la antigüedad o la composición de su cartera de productos. No es lo mismo un cliente con una póliza de autos adquirida durante el año en curso, que un cliente con 5 pólizas de ramos distintos, por ejemplo 2 autos, un hogar una póliza de vida riesgo y un plan de pensiones, donde la primera póliza fue adquirida hace más de 10 años.
- **Actitudinales:** Seguramente la parte más sencilla para medir la fidelidad son sus consecuencias actitudinales por parte de los clientes. El cliente fiel tiene un menor grado de ansiedad y de búsqueda de alternativas, tiene mayor resistencia a la competencia y mayor predisposición a recomendarnos.

3. La gestión del servicio

En muchas ocasiones uno de los mayores problemas que nos encontramos cuando visitamos una oficina de seguros es la calidad del servicio prestado.

Si bien uno de los puntos fuertes de este tipo de mediadores es la cercanía, la empatía, la confianza y otros atributos cualitativos intangibles; muchas oficinas tienen problemas en la fiabilidad de su servicio, en la resolución de quejas, en el aspecto físico de sus instalaciones, en la atención formal al cliente, etc.

Los motivos de esta problemática pueden ser varios: desde la dejadez, el desconocimiento, la falta de tiempo.... Creemos se hace muy necesario, para la aportación de valor diferenciador de cualquier oficina de mediación de seguros, el prestar especial atención a la gestión del servicio y a la búsqueda de la excelencia.

En este capítulo, vamos a centrarnos en la creación del servicio puramente teniendo en cuenta los distintos momentos de la verdad.

3.1. ¿Qué es un servicio?

Un servicio es un conjunto de actividades que buscan satisfacer las necesidades de un cliente.

El diccionario de la Real Academia Española define servicio (del latín *servitium*) como acción y efecto de servir, como servicio doméstico e incluso como conjunto de criados o sirvientes. En términos más aplicados, servicio es definido como Villalba Sánchez (2013):

- “Un tipo de bien económico, constituye lo que denomina el sector terciario, todo el que trabaja y no produce bienes se supone que produce servicios”
- “Es el trabajo realizado para otras personas”
- “Es el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas”.
- “Es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico”.

Servicio es entonces entendido como el trabajo, la actividad y/o los beneficios que producen satisfacción a un consumidor.

3.2. Características de los servicios

Estas son las características fundamentales de los servicios: la intangibilidad, la no diferenciación entre producción y entrega, y la inseparabilidad de la producción y el consumo (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985).

La intangibilidad

La mayoría de los servicios son intangibles o son objetos, más bien son resultados. Esto significa que muchos servicios no pueden ser verificados por el consumidor antes de su compra para asegurarse de su calidad, ni tampoco se pueden dar las especificaciones uniformes de calidad propias de los bienes. Por tanto, debido a su carácter intangible, una empresa de servicios suele tener dificultades para comprender cómo perciben sus clientes la calidad de los servicios que presta (Zeithaml, 1981).

La heterogeneidad

Los servicios, especialmente los de alto contenido de trabajo, son heterogéneos en el sentido de que los resultados de su prestación pueden ser muy variables de agencia a agencia, de cliente a cliente, de día a día. Por tanto, es difícil asegurar una calidad uniforme, porque lo que la agencia cree prestar puede ser muy diferente de lo que el cliente percibe que recibe de ella.

La inseparabilidad

En muchos servicios, la producción y el consumo son indisociables (Grönroos, 1978). En servicios intensivos en capital humano, a menudo tiene lugar una interacción entre el cliente y la persona de contacto de la empresa de servicios. Esto afecta considerablemente la calidad y su evaluación.

Según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), estas características de los servicios implican cuatro consecuencias importantes en el estudio de la calidad del servicio:

- La calidad de los servicios es más difícil de evaluar que la de los bienes.
- La propia naturaleza de los servicios conduce a una mayor variabilidad de su calidad y, consecuentemente, a un riesgo percibido del cliente más alto que en el caso de la mayoría de los bienes.
- La valoración (por parte del cliente) de la calidad del servicio tiene lugar mediante una comparación entre expectativas y resultados.
- Las evaluaciones de la calidad hacen referencia tanto a los resultados como a los procesos de prestación de los servicios.

3.3. Proceso de servicio

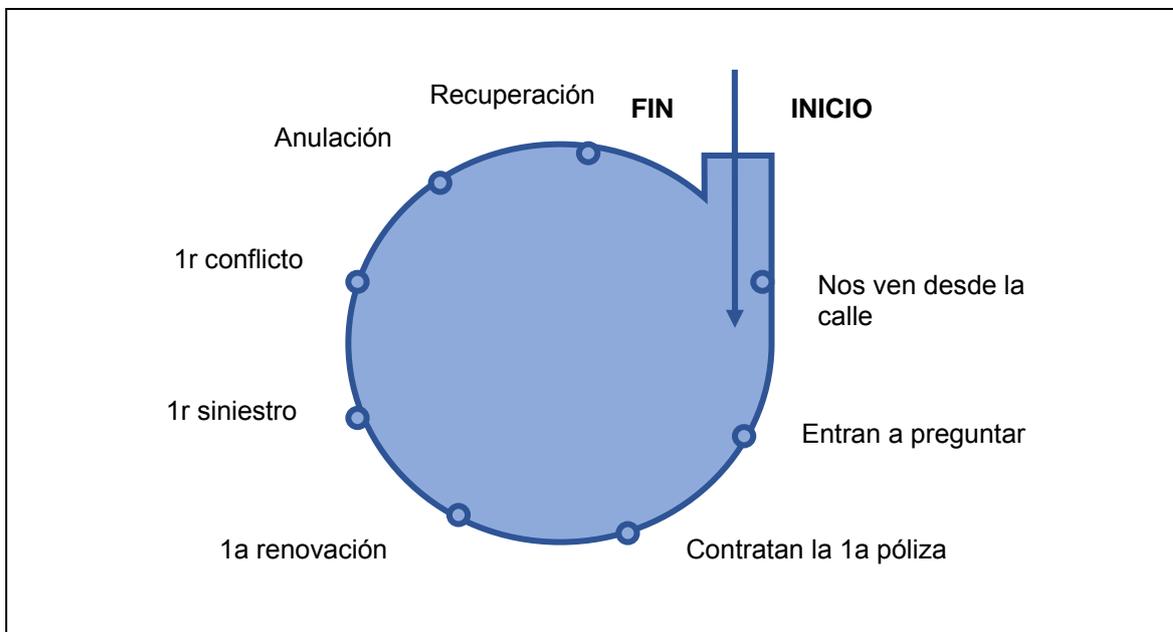
Una tendencia en el estudio del proceso de servicio es lo que Albretch (1992) llama los ciclos de servicio, fundamentados en los momentos de verdad. Este planteamiento se enfoca más como una ayuda para el prestador de servicios.

El concepto de ciclo de servicio ayuda a los miembros de las organizaciones a ofrecer asistencia a los clientes, permitiéndoles organizar las imágenes mentales de lo que ocurre. Como se observa en la imagen número 1, la construcción básica del servicio ya no solo es tarea del empleado, sino que ahora se convierte en lo que Albretch llama “un momento de verdad” (representado por los puntos en el gráfico), controlado por cada empleado y/o sistema que tenga contacto con el cliente.

Un momento de verdad es cualquier situación en la que el cliente se pone en contacto con algún aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su servicio. Y con cualquier situación nos referimos a cualquier situación: desde el aspecto que tiene un empleado en un día concreto, los tonos que tiene que esperar cliente al teléfono o la forma de comunicarnos con él; a la gestión proactiva o no de un siniestro.

Un ejemplo podría ser la siguiente imagen:

Imagen 1: los momentos de la verdad en la prestación de servicio



Fuente: adaptación de Albretch

La calidad ya no es una ejecución satisfactoria de la tarea asignada, sino que ahora se define como el resultado de los momentos de verdad que el consumidor y/o cliente ha experimentado. El conocimiento del ciclo del servicio y sus

momentos de verdad ayudan a los trabajadores a conocer el punto de vista del cliente y a considerar a los clientes como los clientes los consideran a ellos.

En nuestro caso, el producto “las pólizas de seguro”, lo proporcionan las compañías. Pero, independientemente de las compañías para las que se comercialice, el rasgo diferenciador de un mediador respecto al resto de canales (sobre todo bancario, venta directa), es precisamente el servicio agregado y circundante a la venta de una póliza.

Para poder dar valor agregado a dichas pólizas, hay que prestar mucha atención a la prestación de dicho servicio.

Es muy importante crear un sistema que no tenga fisuras o errores, y que tenga procesos muy sólidos. Este proceso va a hacer que poco a poco la cultura de la empresa vaya cambiando siempre en dirección a la excelencia y a la calidad de servicio

Para crear este sistema, nos fijaremos en un concepto algo antiguo pero que no pasa de moda como es la servucción (Pierre Eiglier y Eric Langeard).

3.4. Servucción

El proceso de servucción es el proceso creativo de un servicio, es decir es la combinación creativa de los elementos físicos y humanos que conforman el servicio en la relación cliente-empresa, necesaria para la realización de su prestación.

Se fundamenta en la aplicación de un modelo gerencial que equipara la producción como fabricación del producto, con la servucción como la fabricación de un servicio. En este modelo se involucra todo un sistema que muestra un servicio como la parte visible de la organización, en que un estilo de gerencia basado en un conjunto de procesos, procedimientos y actividades orienta las acciones para la fabricación, distribución y consumo de un determinado servicio.

Cada día tenemos un cliente más exigente por el servicio que va a recibir, con más información, más poder de elección y en definitiva con más poder mediático, gracias a las mejores comunicaciones. Esto hace que sea de gran importancia el estudio estratégico del proceso de servucción, en el que tendremos que planificar y estudiar lo que está ocurriendo en todos los momentos en que el cliente contacta con el servicio (tecnología, personal, instalaciones, procesos...). Este concepto pone énfasis en la calidad de los servicios como resultado del sistema de servucción, característica primordial para la supervivencia de las agencias.

La gran diferencia entre la fabricación de un servicio y la de un producto es que el cliente es un integrante fundamental del sistema de servucción: es a la vez productor y consumidor.

3.4.1. La calidad y la servucción

En el mundo empresarial y específicamente al tratar temas de gerencia, existe una idea generalizada acerca de las bondades que genera el hecho de poner énfasis en la calidad como resultante de la complejidad de un sistema de fabricación de servicios. La exaltación de la calidad de los servicios es lo que hace de la servucción la característica diferencial cada vez más importante para la supervivencia de las empresas de servicios. Es lo que permite entender que, para hacer referencia a los procesos de fabricación de un servicio, ineludiblemente se está señalando el requerimiento para exaltar su calidad.

El término calidad es amplio y multidimensional con distintas interpretaciones; ha sido definido, unas veces, desde perspectivas diferenciables, pero no excluyentes, que muestran las categorías conceptuales y operacionales como “calidad objetiva” versus “calidad subjetiva”, “calidad interna versus calidad externa” ; y en otros casos, desde perspectivas antagónicas, no incluyentes que muestran referentes teórico-prácticos como “calidad estática” versus “calidad dinámica”, “calidad absoluta” versus “calidad relativa”.

En la literatura y en la práctica organizativa se han identificado seis conceptos de calidad; cinco de ellos son aproximaciones parciales, tales como, la calidad como excelencia, la calidad como conformidad a determinadas especificaciones, la calidad como uniformidad, la calidad como aptitud para el uso, y la calidad como satisfacción de las expectativas del cliente.

La calidad en los dos primeros conceptos hace referencia al producto, y en los siguientes, la calidad hace mención de los procesos, al sistema y al servicio. El concepto referido “satisfacción de expectativas del cliente” muestra la calidad como creación de valor, entendida como el grado de satisfacción de las expectativas de todos los grupos clave, de interés en la organización; este concepto configura exhaustivamente el dominio de la calidad, referido a la empresa en su conjunto, y a su sistema de valor. Por tal razón, las empresas consideradas por la naturaleza básica de sus operaciones como empresas de servicios necesitan contar con una gestión de calidad orientada a la satisfacción del cliente; mediante la cual se minimicen debilidades como la improvisación en el trato con clientes en cartera y nuevos clientes, aspecto en el cual estratégicamente se tiene que dar paso a la redefinición de las relaciones inter e intra-operacionales, como la base de un modelo de gerencia de los servicios.

Para mejorar el servicio mediante la gestión de calidad, se debe medir su calidad, antes de programar y realizar cambios; para tal efecto, se requiere que estén suficientemente clarificados el servicio y el concepto de medida de la calidad, partiendo del hecho de que lo que no puede medirse no puede mejorarse. Ahora bien, la calidad de servicio viene dada por la proximidad entre el servicio esperado y el servicio percibido; de manera que la calidad de servicio mide el grado en que los requisitos deseados por el cliente son percibidos por él tras forjarse una impresión del servicio recibido. También se entiende que la calidad del servicio es una medida de la satisfacción del cliente, es decir, la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

No obstante, cuando los requisitos del cliente se han pactado con él y la empresa los ha cumplido, una elevada satisfacción del cliente no siempre estaría asegurada. Entonces, para asegurar la calidad final de servicio se deben atender esencialmente varios factores; dentro de los más relevantes se considera que dicha calidad va a estar en relación, en primer lugar, con la eficacia de la empresa en la gestión de las expectativas de los clientes; en segundo lugar, con la experiencia de los clientes con productos de la competencia; y en tercer lugar, la calidad final de servicio está en relación con la estrategia de comunicación de la empresa y las opiniones de terceros; lo cual marca un indicador de calidad donde prevalece la consideración al cliente.

Es en este contexto de la fabricación del servicio, surge la definición de servucción, término que data de la década de 1990, cuyo sistema está definido con la misma rigurosidad que para la fabricación de un producto. Se trata entonces de un sistema con todas las consecuencias que esto acarrea, sobre todo, en lo que se refiere al rigor necesario en cuanto a la concepción y la puesta en funcionamiento, para llegar a un servicio de calidad. Pero, la gran diferencia en relación con la fabricación de un producto reside en el hecho de que el cliente forma parte integrante del sistema de servucción, él es uno de los actores, a la vez productor y consumidor. Naturalmente, este fenómeno es de una importancia crítica en materia de marketing, y muchas especificidades del Marketing de los servicios están basadas en él.

3.4.2. Proceso de servucción

En el proceso de servucción distinguimos 6 elementos claves para su desarrollo:

1. **El cliente:** su presencia es indispensable, porque a diferencia que, en la producción, el cliente es parte del proceso de servucción. Si no hay cliente no hay servicio; como mucho hay capacidades disponibles o potenciales de servicio.
2. **El soporte físico:** Se trata del soporte material necesario para la producción de un servicio. Del que se servirán tanto el personal de la empresa como los clientes. Podemos diferenciar dos categorías básicamente:
 - a. Los instrumentos: enseres necesarios para la realización de un servicio. Aquí nos encontramos elementos tales como material de oficina, el mobiliario, o la maquinaria o tecnología necesaria.
 - b. El entorno: constituido por todo lo alrededor dispuesto a los instrumentos. Por ejemplo: la localización de nuestra oficina, el propio local o edificio, el decorado, etc.
3. **El personal de contacto:** Aquí nos encontramos a los empleados de la oficina que están en contacto directo con el cliente, por ejemplo: los comerciales internos, comerciales externos o el personal de la administración.

4. **El servicio:** se trata de la resultante de la interacción entre el soporte físico, el personal de contacto y el cliente. Se trata del hecho, en nuestro caso, de estar abriendo un siniestro en la oficina del mediador.
5. **El sistema de organización interna (SOI):** si bien tanto el soporte físico como el personal de contacto son dos elementos visibles en cualquier organización, cuando hablamos del SOI, nos estamos refiriendo a todo lo que hay detrás del servicio: la organización, el objetivo, las operaciones efectuadas, las tareas administrativas o los protocolos establecidos por la empresa. Es decir, las funciones clásicas de la agencia.
6. **Los demás clientes:** Aquí nos referimos a las relaciones que se establecen entre los clientes de un mismo establecimiento. Los clientes también pueden hacer que la experiencia de otros clientes con la empresa se vea beneficiada o perjudicada. Por ejemplo: un cliente A que entra a la oficina cabreado por cualquier problemática y además no tiene reparo en que todas las personas allí presentes (personal de contacto y cliente B) sean conocedoras de su situación. En este tipo de situaciones el cliente B puede ver afectado su grado de satisfacción con la empresa, ya que no es agradable para nadie sufrir una situación así, y menos cuando el cliente B no tiene nada que ver.

En los Anexos 1 y 2 de la tesina podemos encontrar un cuadro de servucción teniendo en cuenta varias necesidades del cliente y además un árbol de servucción realizado para una agencia de mediación de seguros para la acción: entra un no cliente a la oficina.

3.4.3. La gestión del personal de contacto

Definir al personal de contacto consiste para la empresa en tomar las decisiones referidas a los empleados que estarán en contacto con el cliente. Su número, sus perfiles, sus tareas, dependerá de lo que la empresa espere de ellos. No solo el personal de contacto en sí, sino también las relaciones que va a tener con las demás partes del sistema. Se trata de definir el comportamiento que debe tener el empleado en sus contactos con clientes y el trabajo que deberá cumplir.

3.4.4. La gestión del soporte físico

La concepción del soporte físico y su funcionamiento son normalmente confiados a arquitectos, ingenieros o decoradores. Además, si el mediador es exclusivo y es la compañía la que proporciona y diseña este soporte, las posibilidades de actuación merman considerablemente. Este olvidado tema, puede ser para el mediador un creador de grandes problemas o un generador de grandes oportunidades.

Un buen soporte físico debe ser una buena herramienta de atracción de clientes y a su vez debe desempeñar un papel funcional para el personal de contacto. Es decir, debe facilitar la interacción entre el personal de contacto y el

cliente, suscitar las actitudes y comportamientos que condicionan un buen servicio.

Como ejemplo clarificador podríamos pensar en una persona no cliente que pasa por la calle y desde su posición puede ver que los equipos que utilizamos en la oficina son muy antiguos, estamos perdiendo el pulso en el primer momento de la verdad. Muy posiblemente esa persona no entre a nuestra oficina si esto es un punto importante para ella.

3.4.5. La gestión del tiempo

tenemos que diferenciar las servucciones que precisan de tiempo mínimo y aquellas en las que sea más apropiado un tiempo ajustado.

Ej. Pagar un recibo por ventanilla debe ser un proceso muy controlado y que utilice un tiempo mínimo; en cambio, dar precio de una póliza de responsabilidad civil, precisa de un tiempo ajustado. Quizás fuera importante tener espacios dedicados a ser utilizados dependiendo de la tarea y del tiempo necesario.

En servucciones polivalentes como la que pueda ser una oficina de seguros, siempre nos encontraremos una mezcla de tiempo mínimo y ajustado, de duración estandarizada y de duración incierta, compleja en su organización.

3.5. Medición de la calidad de servicio

Todo ente fabricante y prestador de servicios, de acuerdo con sus características, debe crear una metodología propia, operativa, sencilla y fiable para evaluar el servicio, considerando sus propios requerimientos, en lo cual debe prevalecer la consideración a los aspectos medibles en relación con el cliente. Es precisamente por medio de la evaluación de los clientes que se logra conocer su percepción del servicio, que como mecanismo de control de la calidad permita establecer mejoras, para contar con clientes satisfechos, y generar los indicadores de la calidad del servicio.

3.5.1. Modelos de medición

La escuela nórdica

Este modelo, también conocido como modelo de la imagen, fue formulado por Grönroos (1988, 1994) y relaciona la calidad con la imagen corporativa. Plantea que la calidad percibida por los clientes es la integración de la calidad técnica (qué se da) y la calidad funcional (cómo se da), y estas se relacionan con la imagen corporativa. La imagen es un elemento básico para medir la calidad percibida.

En resumen, el cliente está influido por el resultado del servicio, pero también por la forma en que lo recibe y la imagen corporativa. Todo ello estudia transversalmente las diferencias entre servicio esperado y percepción del servicio.

Una buena evaluación de la calidad percibida se obtiene cuando la calidad experimentada cumple con las expectativas del cliente, es decir, lo satisface. De igual forma, describe cómo el exceso de expectativas genera problemas en la evaluación de la calidad. Expectativas poco realistas contrastadas con calidad experimentada buena pueden desembocar en una calidad total percibida baja.

Escuela americana

El modelo de la escuela americana de Parasuraman, Zeithaml y Berry se ha denominado SERVQUAL. Es sin lugar a duda el planteamiento más utilizado por los académicos hasta el momento, dada la proliferación de artículos en el área que usan su escala. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988) partieron del paradigma de la desconfirmación, al igual que Grönroos, para desarrollar un instrumento que permitiera la medición de la calidad de servicio percibida.

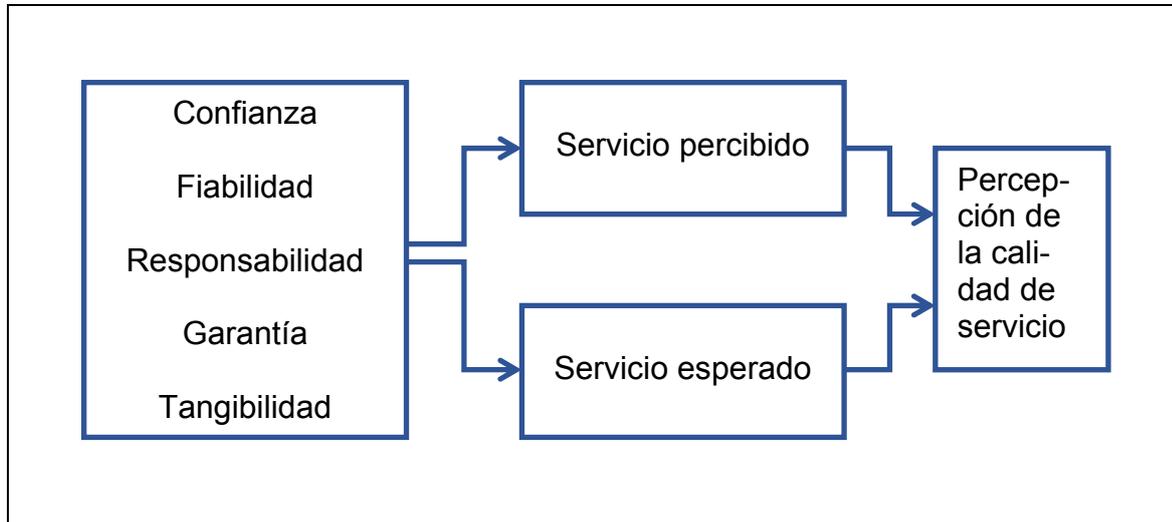
Luego de algunas investigaciones y evaluaciones, tomando como base el concepto de calidad de servicio percibida, desarrollaron un instrumento que permitiera cuantificar la calidad de servicio y lo llamaron SERVQUAL. Este instrumento les permitió aproximarse a la medición mediante la evaluación por separado de las expectativas y percepciones de un cliente, apoyándose en los comentarios hechos por los consumidores en la investigación, que hacían referencia a diez dimensiones: Elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, cortesía, credibilidad, seguridad, accesibilidad, comunicación, comprensión del cliente.

Luego de las críticas recibidas, manifestaron que estas diez dimensiones no son necesariamente independientes unas de otras (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985 p. 26) y realizaron estudios estadísticos, encontrando correlaciones entre las dimensiones iniciales, que a su vez permitieron reducirlas a cinco.

1. Confianza o empatía: Muestra de interés y nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes (agrupa los anteriores criterios de accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario).
2. Fiabilidad: Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
3. Responsabilidad: Seguridad, conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza (agrupa las anteriores dimensiones de profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad).
4. Capacidad de respuesta: Disposición para ayudar a los clientes y para prestarles un servicio rápido.
5. Tangibilidad: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

A través de procedimientos estadísticos, agrupan variables y permiten generalizar de mejor forma el modelo, logrando mayor representatividad.

Cuadro 2. Modelo SERVQUAL



Fuente: Zeithaml, Berry y Parasuraman (1985).

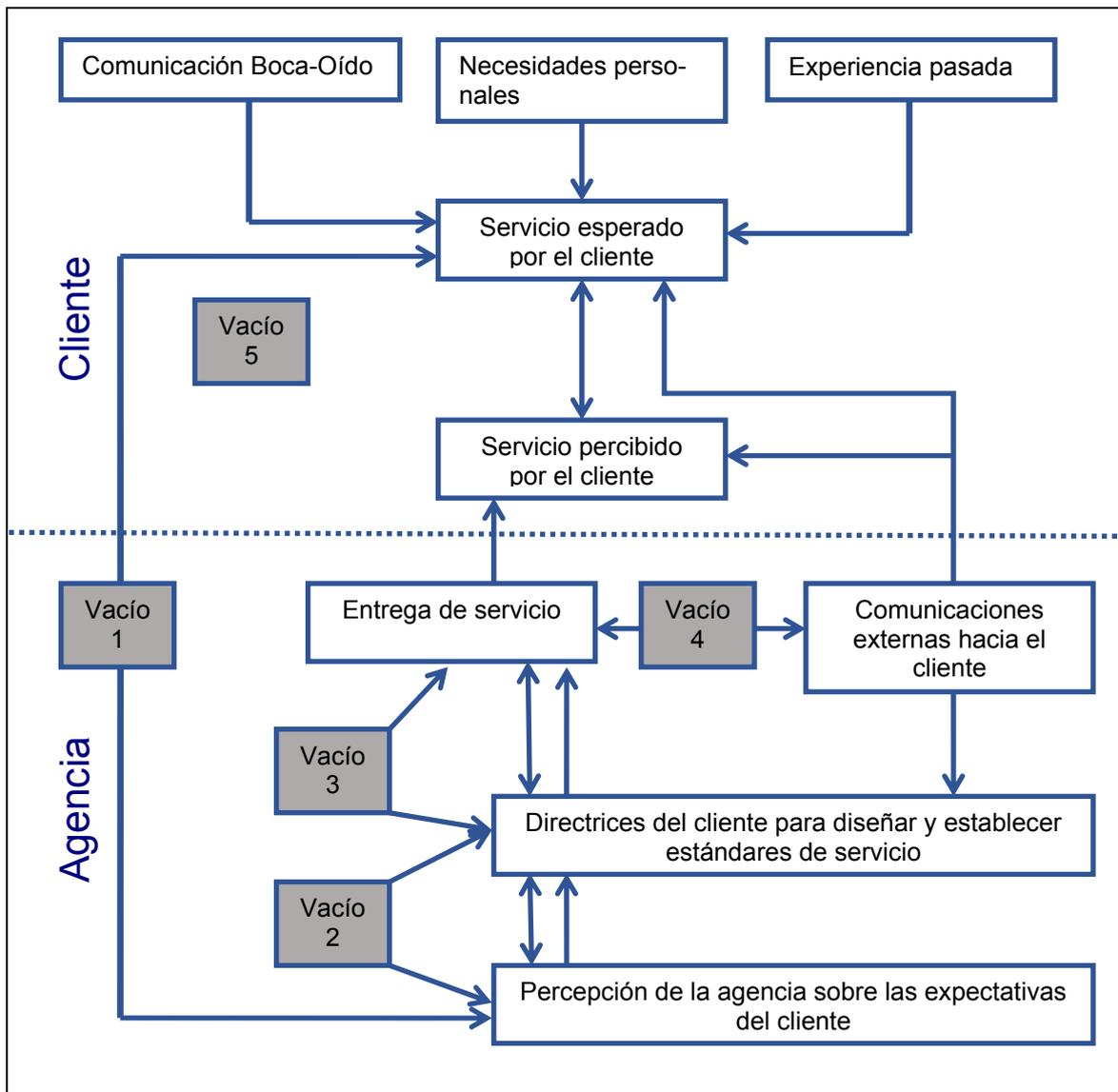
Para evaluar la calidad percibida plantean estas dimensiones generales y definen que dicha percepción es consecuencia de la diferencia para el consumidor entre lo esperado y lo percibido.

Sin embargo, también parten del planteamiento del hallazgo de una serie de vacíos, desajustes o gaps en el proceso. Estos influyen en la percepción del cliente y son el objeto de análisis cuando se desea mejorar la calidad percibida. Así, las percepciones generales de la calidad de servicio están influidas por estos vacíos (gaps) que tienen lugar en las organizaciones que prestan servicios.

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) definen vacío o gap como una serie de discrepancias o deficiencias existentes respecto a las percepciones de la calidad de servicio de los ejecutivos y las tareas asociadas con el servicio que se presta a los consumidores. Estas deficiencias son los factores que afectan a la imposibilidad de ofrecer un servicio que sea percibido por los clientes como de alta calidad.

El modelo SERVQUAL, con el estudio de los cinco gaps, analiza los principales motivos de la diferencia que llevaban a un fallo en las políticas de calidad de las organizaciones. El resultado es el modelo del cuadro 3, que presenta cuatro vacíos identificados por los autores como el origen de los problemas de calidad del servicio. Estos vacíos a los que hace referencia el modelo se pueden resumir en las siguientes generalizaciones.

Cuadro 3. Modelo SERVQUAL



Fuente: Zeithaml, Berry y Parasuraman (1985).

Vacío 1: Diferencia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.

Vacío 2: Diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.

Vacío 3: Diferencia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.

Vacío 4: Diferencia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.

Vacío 5: Diferencia entre las expectativas del consumidor sobre la calidad del servicio y las percepciones que tiene del servicio.

Se había hablado de cuatro vacíos y aquí aparecen cinco. El modelo propone que este último vacío se produce como consecuencia de las desviaciones anteriores y que constituye la medida de la calidad del servicio (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985, p. 46).

Vacío nº 5 = f (Vacío nº 1, Vacío nº 2, Vacío nº 3, Vacío nº 4)

Se puede inferir entonces que el vacío 5 es la consecuencia general de las evaluaciones particulares y su sensibilidad radica en las variaciones de los vacíos 1 a 4. Una vez localizados y definidos los vacíos de una prestación de servicio de no calidad, Parasuraman, Zeithaml y Berry advierten que se deben investigar sus causas y establecer las acciones correctivas que permitan mejorar la calidad.

En el anexo 3 se puede encontrar una encuesta siguiendo el modelo SERVQUAL que hemos confeccionado para pasarla a cualquier agencia exclusiva de seguros. Se trata de 22 preguntas válidas para cualquier empresa de servicios. Lo ideal es encuestar a una muestra significativa de clientes para que la encuesta tenga mucho más valor. La escala para responder a estas preguntas puede variar, pero se recomienda coger una escala entre 5 y 10 puntos para que el cliente pueda contestar fácilmente. También es conveniente dejar un espacio para comentarios personales anónimos.

4. Gestión de la relación con el cliente: Marketing Relacional

4.1. Una mirada atrás

A principios de la década de los 80 se inician estudios académicos sobre el marketing relacional, con Berry la cabeza que establece: “el marketing relacional consiste en atraer, mantener e intensificar las relaciones con el cliente”. Teoría que empezó a considerarse como el nuevo paradigma del marketing en gran parte debido a los aportes realizados por la escuela nórdica en los 90's, generando grandes debates en la literatura. Al mismo tiempo tuvo lugar la primera conferencia del Coloquio Internacional de Marketing Relacional (1993), en Australia que fue seguida de varios seminarios sobre esta nueva visión del marketing.

En el año 2004 la Asociación Americana de Marketing introduce una modificación significativa en la definición del término "marketing", haciendo mención directa a la necesidad de aportar valor al cliente y gestionar adecuadamente las relaciones con éste.

Entre los años 2006 y 2008: el Instituto de Ciencias del Marketing establece que cada vez se abren más posibilidades a los clientes, por lo que mantener su lealtad debe ser una prioridad. Para ello recomiendan implementar programas orientados a fortalecer este vínculo e instan a las empresas a descubrir nuevos modos de crear y mantener conexiones emocionales entre el público objetivo y las marcas.

4.2. ¿Qué es el Marketing Relacional?

El marketing relacional es la actividad de marketing que busca generar relaciones rentables con y para los clientes. Tiene en cuenta el comportamiento de los clientes para realizar el diseño de una serie de acciones y estrategias con el propósito de mejorar la experiencia de los clientes.

Un objetivo de gran importancia para este tipo de marketing es el de desarrollar relaciones duraderas, profundas y satisfactorias entre las personas que componen una organización y los clientes de esta, con el fin de capturar, retener y fidelizar a todos los componentes del escenario empresarial.

Así, Payne (2006) define el “MR” como “un enfoque empresarial que busca crear, desarrollar y mejorar las relaciones con un cliente, en concreto con la finalidad de mejorar el valor, la rentabilidad de las empresas y, por lo tanto, maximizar el valor de los accionistas”.

Si comparamos el Marketing de transacciones con el MR. Pinto (1997), nos indica que el primero se centra en la transmisión de mensajes y el segundo genera un dialogo continuo.

Evans (2002), nos recuerda que para centrarse en el cliente se debe transitar para el marketing personalizado; saber qué, cuándo y cómo lo necesitan, y qué precios están dispuestos a pagar los clientes, darles mayores expectativas y hacerlos sentir el centro de la organización.

Peppers & Rogers (1993), nos recomiendan transitar de “cuotas de mercado” a “cotas de cliente”. Agregan que “en el futuro los mercados se concentrarán en satisfacer a un grupo selecto de clientes a lo largo de su vida, más que a un gran número en un corto período de tiempo.

Según Carratalá Alastruey (2018), “mucho del éxito empresarial de las empresas de mediación, dependerá de la capacidad que estas tengan de customizar lo estandarizado, dejar de pensar en producto y empezar a pensar en las necesidades de los clientes”.

Veamos la tabla que hemos elaborado recopilando definiciones de muchos de los autores que han estudiado el “MR”.

1. Berry (1983): Consiste en atraer, mantener y realzar las relaciones con los clientes.
2. Jackson (1985): Marketing orientado a preservar fuertemente y a alargar las relaciones con los integrantes de la relación.
3. Grönroos (1990): Consiste en establecer, mantener, realzar y negociar relaciones con el cliente (a menudo, pero no necesariamente siempre, relaciones a largo plazo), de tal modo que los objetivos de las partes involucradas se consigan. Esto se logra a través de un intercambio mutuo y del cumplimiento de promesas.
4. Berry y Parasuraman (1991): El marketing de relaciones supone atraer, desarrollar y retener las relaciones con los clientes.
5. Christopher, Payne y Ballantyne (1991): El marketing de relaciones supone la síntesis del servicio al cliente, la lealtad y el marketing.
6. Shani y Chalasani (1992): Es un integrado esfuerzo para identificar, mantener y construir una red con consumidores individuales y fortalecer continuamente la red para el beneficio mutuo de ambas partes a través de contactos interactivos, individualizados y de valor añadido durante un periodo de tiempo largo.
7. Evans y Laskin (1994): Es una aproximación centrada en el cliente donde una empresa busca relaciones empresariales a largo plazo con los clientes actuales y potenciales.
8. Sheth y Parvatiyar (1994): Es la comprensión, explicación y gestión de las relaciones de colaboración en los negocios entre proveedores y los clientes.
9. Clark y Payne (1995) Es el negocio de atraer y realzar las relaciones a largo plazo con los clientes.
10. Price y Arnould (1999): Está basado en interacciones regulares y continuadas a lo largo del tiempo, incluyendo algún modo de mutua dependencia.

Por último, veamos la definición que establece la American Marketing Association sobre el “MR”:

“Proceso de planificar y ejecutar la concepción o diseño del producto, el precio, la información y la distribución de ideas, bienes y servicios e identificar, captar, satisfacer, retener y potenciar relaciones rentables con los mejores clientes para generar las transacciones que satisfagan tanto los objetivos de las personas como los de las organizaciones...”

4.3. Del Marketing de Transacciones al Marketing de Relaciones

El paradigma del marketing en sí ha sufrido un cambio radical. Aunque originado a finales del siglo XX, no es hasta principios de este siglo donde las empresas más importantes empiezan a ver en la relación con sus clientes la base del éxito.

El enfoque primitivo de marketing, el transaccional, se enfoca en cómo gestionar las 4Ps (producto, precio, promoción y plaza), la mezcla tradicional de marketing, para llevar productos al mercado de forma rentable, satisfaciendo las necesidades de los clientes. Se trata de un enfoque a corto plazo, con un principio y un final definidos por el propio intercambio.

Cuadro 4: Las 4p's del Marketing Mix



Fuente: <http://apps.ges.galileo.edu/>

Este marketing mix, verdaderamente, se centra en el producto y no en los consumidores.

Poco a poco este enfoque tradicional se ha ido debilitando y se ha ido mostrando ineficiente para dar respuesta a las necesidades del sector servicios (Grönroos, 1994; Gummesson, 1987; Palmatier, 2008).

¿Debido a que?, según Morgan y Hunt 1994; Gummesson, 1999; Parvatiyar y Sheth, 2000; Alfaro sin año), la globalización, la intensidad competitiva, los cambios de hábitos del consumidor, los avances tecnológicos y la madurez de los mercados han hecho que el enfoque tradicional del marketing ya no sirva.

En este entorno actual, el cliente se ha convertido en el bien más escaso en el sistema de las organizaciones, siendo su conservación, y no su captación, la verdadera ventaja competitiva a conseguir.

Tabla 2: comparación entre la venta de transacciones y la venta de relaciones

	Venta de Transacciones	Venta de relaciones
Perspectiva principal	Vendedor y la empresa	El cliente y los clientes del cliente
Enfoques de venta personal	Estímulo-respuesta, estados mentales	Satisfacción de necesidades, solución de problemas, consultiva
Resultados deseados	Ventas cerradas, volumen del pedido	Confianza, planificación conjunta, beneficios mutuos
Papel del vendedor	Hacer visitas, cerrar ventas	Consultor y aliado a largo plazo. Persona clave en la empresa del cliente
Naturaleza de la comunicación	Una dirección, del vendedor al cliente	Dos sentidos y colaborativa
Grado de compromiso en el proceso de toma de decisiones del cliente	Aislada del proceso de toma de decisiones del cliente	Activamente implicado en el proceso de toma de decisiones del cliente
Conocimiento requerido	Productos propios de la empresa, competencia, aplicaciones, estrategias del cliente, costes y oportunidades	Productos propios de la empresa, competencia, aplicaciones, estrategias del cliente, costes y oportunidades. Conocimiento de la industria y de la empresa. Productos del cliente, competencia y clientes.
Habilidades necesarias	Habilidades de venta	Habilidades de venta. Obtención de información, escuchar y preguntar, solución de problemas estratégicos, crear y demostrar soluciones únicas de valor añadido, trabajo en equipo.
Seguimiento postventa	Poco o ninguno	Continuado a fin de asegurar la satisfacción del cliente, mantenerlo informado, ofrecerle valor añadido y controlar las oportunidades.

Fuente: Küster y otros (2000)

Tabla 3: Diferencias entre el Marketing transaccional y el Marketing relacional.

Marketing de Transacciones	Marketing de Relaciones
Perspectiva temporal corta	Perspectiva temporal larga
Meta: conseguir clientes. Obtener beneficios a corto plazo	Meta: mantener y fidelizar clientes por encima de conseguir otros nuevos. Generar beneficios a largo plazo.
Búsqueda de transacciones puntuales.	Desarrollo y mantenimiento de una relación continuada con valor para las partes.
Escaso o nulo contacto con el cliente.	Contacto directo con el cliente.
Orientado al producto. Escasa diferenciación.	Verdadera orientación al mercado.
Su marco de actuación es la empresa.	Su marco de actuación es la red (es más una consecuencia)
Dirigido a las masas.	Personalizado. Mass customization
Relaciones distantes entre comprador/vendedor.	Relaciones interactivas (amplitud de públicos)
Escasa presencia e importancia del compromiso hacia los clientes.	Alto nivel de compromiso hacia la relación con los clientes.
Filosofía de rivalidad y conflicto con proveedores, competidores y distribuidores.	Filosofía de relaciones y cooperación mutua entre organizaciones.
Papeles claramente establecidos del comprador (parte pasiva) y vendedor (parte activa).	Papeles del comprador y vendedor borrosos. Colaboración
Necesidad de intermediarios.	Comprador y vendedor acometen funciones tradicionalmente desarrolladas por intermediarios.
Busca el resultado en la transacción del intercambio. Esto es relación	Recursos y capacidades estratégicos orientados a la creación de valor y satisfacción.
La función de marketing se desarrolla dentro de un departamento.	La función de marketing se desarrolla por toda la organización.
Escasa importancia estratégica de la interconexión entre funciones.	La interconexión entre funciones de la empresa tiene una importancia estratégica para el éxito.
Necesidad de marketing interno limitada.	Necesidad de un marketing interno completo y continuo.
Búsqueda de clientes satisfechos con una transacción.	Búsqueda de cada cliente satisfecho con una relación.
Poco énfasis en el servicio al cliente.	Gran énfasis en el servicio al cliente.

Payne y Ballantyne (1994)

4.4. ¿Qué objetivos persigue el Marketing Relacional?

Un objetivo de gran importancia para este tipo de marketing es el de desarrollar relaciones duraderas, profundas y satisfactorias entre las personas que componen una organización y los clientes de esta, con el fin de capturar, retener y fidelizar a todos los componentes del escenario empresarial.

La generación de una correcta base de datos sobre el comportamiento de cada uno de los clientes y su posterior segmentación para una comunicación uno a uno, hace que la empresa pueda sacar el máximo beneficio de su cartera de clientes y alcanzar objetivos:

- Generar un mayor número de oportunidades de contacto con el cliente
- Aumentar la frecuencia de renovación de compra
- Incrementar el volumen de ventas y el importe medio
- Disminuir la pérdida de clientes
- Aumentar la venta cruzada
- Mejorar nuestra notoriedad de marca
- Mejorar la satisfacción de clientes
- Potenciar el boca- oreja
- Captar nuevos clientes
- Fidelizar a nuestros clientes

4.5. Ventajas del Marketing Relacional

Después de ver en que consiste y que objetivos persigue como se ha mencionado en los puntos anteriores, no hay que olvidar que el marketing relacional también cuenta con sus beneficios. Los más destacables son los siguientes

1. **Conocimiento de tus clientes:** Siempre es mejor saber a quién te estás dirigiendo y como puedes cubrir las demandas o necesidades de un grupo en específico. No todos quieren ni buscan lo mismo. Hay muchos nichos de mercado que puedes atacar con éxito e incluso con poca competencia, si sabes identificar bien a quienes se encuentran en ellos.
2. **Pautas para mejorar tu empresa:** Las obtienes directamente de tus clientes y eso es algo bueno, porque es un modo directo de darte cuenta de los errores que estás cometiendo y de aquello que debes mantener para seguir satisfaciéndolos. Lo mejor es que hoy en día, herramientas como las redes sociales facilitan en mucho esta tarea.
3. **Puntos positivos para tu reputación.** La atención al cliente dentro de cualquier agencia de seguros es crucial, no solo para las ventas sino también para la reputación que una marca se va creando dentro del mercado. Incluso si cometes una equivocación, una rápida respuesta para el consumidor te puede dejar bien parado en comparación con la competencia.

4. Bien aplicado, te garantiza **la fidelización de las personas y la adición de nuevos consumidores**. Cuando uno se fideliza con un producto o servicio en particular, convirtiéndolo en parte de su estilo de vida; puede transformarlo de manera automática en un objeto de prestigio que llamará la atención de los demás.
5. **Innovación en la calidad de tu empresa**. El marketing relacional muchas veces es la clave para obtener nuevas ideas y crecer como empresario.

4.6. Estructura del Marketing Relacional en una agencia de seguros

El marketing relacional supone mayor rentabilidad y crecimiento, no se trata de un cambio en los procedimientos si no en la estructura. Las relaciones con los clientes dejan de ser de enfrentamiento y pasan a ser de cooperación, los objetivos pasan de la participación en el mercado a la participación en los clientes.

Gilmore y Pine (2000) plantean que personalizar un producto lo convierte en un servicio, un servicio en una experiencia, y una experiencia en una transformación organizacional. Así, el cliente no solo diseña su producto, sino que transforma y adapta a la organización que se lo brinda.

Para Kotler (2000) al adoptar el marketing basado en las relaciones, la empresa necesita visión, liderazgo y paciencia para tener éxito; establecer una alta dirección eficiente; crear un fuerte vínculo con su estrategia; recoger información acerca de los clientes; mejorar las técnicas y procesos de información; optimizar la fijación de objetivos, el contenido de los mensajes y la estrategia de comunicación; integrar las líneas de negocio y las funciones; prever las inversiones a largo plazo; mantenerse atento a los cambios de gestión necesarios; utilizar las técnicas analíticas para la fijación de objetivos y para la adaptación a las necesidades del cliente, y diseñar la estructura global de la oficina, compuesta por cuatro componentes principales:

4.6.1. La base de datos de los clientes (CRM)

Hoy en día no podemos pensar en una cartera de clientes gestionada como se hacía años atrás. Con una agenda física donde nos apuntábamos todas las tareas, citas y oportunidades que teníamos que gestionar. Por otro lado, una base de datos a veces física, otras veces en un software sin aplicaciones comerciales y sin conexión con otras aplicaciones.

Aunque parece que hablemos de un pasado muy lejano, tenemos constancia de agencias de seguros que todavía trabajan de este modo. Agencias donde las oportunidades se archivan en carpetas mensuales o las tareas se acumulan en papel encima de la mesa de cada colaborador.

¿Pero que es un CRM?: las siglas CRM provienen del inglés “Customer Relationship Management”, lo que significa algo así como “Gestión de relaciones con el cliente”. Se ha establecido la creencia de que un CRM es un simple software de gestión de clientes (ventas, tareas, citas...), pero realmente el concepto va mucho más allá. La consecuencia principal de utilizar un sistema CRM es el cambio de filosofía que entraña el propio software. Una agencia que apuesta por utilizar esta herramienta es una agencia que entiende que su bien más preciado son sus clientes y hace todo lo posible para ponerlos en el centro.

En la tabla siguiente se muestra las ventajas que, a mi modo de ver, aporta una herramienta CRM:

Tabla 4: Ventajas de la herramienta CRM.

Ventaja	Es decir...
Información en tiempo real	Cada trabajador puede acceder al sistema desde cualquier dispositivo con conexión y acceder a todo el historial de correos, acciones, información del cliente...
Ayuda a la venta	Acortamos el proceso de conversión, mejorando la comunicación con nuestros clientes ya que no tenemos que repetir información.
Incremento de la fidelidad	Cada colaborador puede escribir tanta información como crea relevante para mejorar la relación con el cliente y personalizar el trato.
Mejora de las estrategias de Marketing	Al poder segmentar hasta grupos muy específicos, somos capaces de personalizar las campañas mucho más que antes.
Aumento de la productividad	Permitir el acceso a la información desde cualquier parte del mundo hace que podamos resolver incidencias mucho más rápido. Además, permite la comunicación interna sin tener que hablar con el colaborador.
Identificación de clientes en cartera	Cualquier miembro del equipo puede identificar a un cliente de manera rápida y adecuar la atención a las necesidades de este.
Facilita la toma de decisiones	Tener un control de la agenda de cada colaborador, así como del servicio que brinda es básico en la gestión de recursos humanos.
Mejora del servicio al cliente	Los sistemas CRM nos ayudan a almacenar información de nuestros haciendo de nuestra empresa una empresa mucho más fiable. Cada acción deja rastro.

Fuente: Elaboración propia

4.6.2. Evaluación de los clientes (segmentación)

Un punto muy importante en el MR es la segmentación de nuestros clientes. En primer lugar, nos interesa saber que es la segmentación, la podemos definir como un grupo de consumidores con elementos comunes como pueden ser necesidades y preferencias similares y que reaccionan de igual manera delante de una acción de marketing mix.

El marketing se encarga de identificar estos segmentos y así decidir a cuál de ellos le interesa a la empresa dirigirse. Mediante esta segmentación nos será más fácil poder identificar y seleccionar el mercado objetivo.

La segmentación del mercado es cada vez más recomendable a medida que aumenta la competencia del mercado, de esta manera la empresa podrá adaptar mejor su oferta para satisfacer las necesidades de los consumidores de una forma más efectiva.

Podemos resumir las ventajas de la segmentación:

- Permite identificar oportunidades de negocio no satisfechas adecuadamente.
- Ayuda a definir el público objetivo.
- Facilita la identificación de los rivales más directos.
- Permite adaptarse mejor al cliente consiguiendo así un cliente más fiel
- Permite asignar los recursos del marketing de una forma más eficiente.

Para segmentar el mercado nos podemos guiar basar en muchos tipos de criterios:

Tabla 5: En función de su rentabilidad

Los clientes de nivel "platino"	Son los clientes más rentables de la empresa con una alta tasa de compra y poco sensibles al precio. Hay que averiguar qué necesidades tienen para darles nuevos ofrecimientos y mantener su compromiso con la empresa.
Los clientes de nivel "oro"	Dan una alta rentabilidad, aunque inferior a los de nivel "platino". Desean continuos descuentos sobre el precio y no son tan leales como aquellos, pues suelen minimizar el riesgo comparando a varios proveedores.
Los clientes de nivel "hierro"	Son clientes que dan "volumen" (cuota de mercado) a la empresa, pero provocan mayores gastos, menor rentabilidad y no son totalmente leales.

Los clientes de nivel "plomo"	Son aquellos clientes que cuestan dinero a la empresa y no son leales.
-------------------------------	--

Fuente: Elaborado a partir de Zeithaml (2000).

Tabla 6: En función de su permanencia en la empresa:

Etiqueta A Los recién incorporados	Ofrecen información sobre los atributos del valor más apreciado, debido a que al iniciarse una relación de compra se pone mayor atención en los atributos específicos del producto o servicio ofrecido.
Etiqueta B o C	Llevan más tiempo de relación con la empresa y pueden aportar información de cómo reforzar las estrategias dirigidas a estrechar los lazos de relación con el cliente.
Etiqueta D Clientes que se han marchado	Aportan todo tipo de información, sobre todo se debe aprender de ellos como evitar su deceso. Conociendo y corrigiendo estas deficiencias, se evitará que se vayan los clientes, y se reforzará su relación con la empresa.

Fuente: Parasuraman (2005).

El deleite del cliente es el nuevo objetivo de las empresas. La relación entre clientes satisfechos y clientes retenidos es fuerte. Álvarez (1997) establece una clasificación de los clientes en función del grado de satisfacción y de lealtad:

Tabla 7: en función del grado de lealtad

Clasificación	Comportamiento
Prescriptor	Está satisfecho y mantiene unas relaciones cordiales.
Oportunista	Satisfecho, pero piensa que puede encontrar algo mejor
Cautivo	Cliente descontento. Se encuentra atrapado por nuestras condiciones y le resulta caro cambiar de proveedor. Es vengativo y destructor
Destructor	Busca alternativas pensando que cualquiera puede ser mejor, está descontento y genera publicidad negativa.

Fuente: Elaborado a partir de Álvarez 1997

Como mostramos en las tablas anteriores existen múltiples maneras de segmentar una cartera. A todas estas se podrían añadir las más clásicas como podría ser las variables geográficas (C.P, nacionalidad, región...), las demográficas (genero, edad, estado civil...), las socioeconómicas (renta anual, ocupación, estudios...), las variables psicográficas (personalidad, estatus social, estilo de vida...) o variables internas de la propia agencia (colaborador que gestiona la cuenta).

Lo importante realmente es conseguir que todos los componentes del equipo sean conocedores y dominadores de la nomenclatura utilizada para segmentar, ya que esto va a facilitar mucho las acciones de Marketing y vamos a poder rentabilizar recursos.

4.6.3. La responsabilidad de contactar con los clientes

Derivado del primer punto, cuando hablábamos del CRM, encontramos el contacto con el cliente como un punto básico del Marketing relacional. Es sumamente importante que todos los contactos sean dirigidos por el canal preferido por el cliente (teléfono, e-mail, WhatsApp, redes sociales...), en los horarios establecidos y que además sean contactos muy personalizados.

La proactividad tiene que ser una máxima. La visita de servicio anual (establecida y acordada con todos los miembros del equipo), debe servir como pretexto para establecer contacto con los clientes, como mínimo una vez al año. Es responsabilidad de cada agente, informar a todos los clientes de las novedades que puedan afectarles y de tener las pólizas siempre al día.

4.6.4. Modelo de comprensión y adaptación al cliente

Y con esto nos referimos a métodos de empatía real y análisis de necesidades exhaustivos.

Un método que realmente sirve para ponerte en la piel del cliente es el “Lienzo de Empatía”. Éste sirve para entender las necesidades de nuestros clientes y para detectar los verdaderos motivos que le mueven, los miedos, las preocupaciones, etc.

Con este método podremos adaptar nuestros servicios y los productos que comercializamos para poder satisfacer las necesidades del cliente. Además, puede servir como ejercicio recurrente en las reuniones semanales o mensuales con los colaboradores. Hacer entre todos los colaboradores un ejemplo real, ejercita y entrena todos en este “arte” que es tratar, entender y empatizar con nuestros clientes. ¿Cómo funciona?

Para realizar un análisis de necesidades completo como lo es este método (lienzo de empatía), necesitamos seguir estos 5 pasos:

- **Búsqueda de información:** se trata de conseguir la mayor cantidad de información referente al cliente o prospecto. Es muy importante llegar a los detalles más pequeños referentes a su vida familiar, trabajo, situación socioeconómica, hobbies, sueños, inquietudes....
- **Mapa de empatía inicial:** donde nos preguntaremos qué ve nuestro cliente (como es el mundo en el que vive, como son sus amigos, etc.), para pasar a que escucha (qué personas y como lo influyen, qué escucha en su círculo más cercano, de la sociedad, etc.), después pasaremos a intentar saber lo que piensa y siente (como es su relación con el mundo, cuales son sus preocupaciones y sus sueños, etc.) y acabaremos por lo que habla y hace (sobre que acostumbra a hablar, como actúa, cuales son sus hobbies, etc.). También tendremos que pensar (o preguntar si

hay confianza) en los posibles problemas que tiene. Acabaremos definiendo lo que le gustaría conseguir.

- Mapa de empatía final: esta parte es simplemente intentar ver como el cliente se sentirá después de que nosotros hayamos cubierto sus necesidades.
- Lienzo de Empatía: se trata de pensar y definir los siguientes apartados: esfuerzo y compromiso, retorno, ganancias logradas, comportamientos de entrada y salida, necesidades a cubrir, móviles a activar y herramientas utilizadas.
- Presentación de la oferta: esta es la parte final donde materializamos en propuestas de seguro todo el estudio hecho.

Para poder entender mejor de que estamos hablando hemos incluido en el anexo 5 un caso posible en cualquier Agencia de seguros. Este ejercicio se centra en los ramos de vida, pero también es posible hacer el ejercicio teniendo en cuenta en la oferta final los ramos de no vida.

5. Inbound Marketing

5.1. ¿Qué es Inbound Marketing?

Hace ya casi 10 años que Brian Halligan, cofundador de HubSpot, acuñó el término por primera vez. Lo definió de la forma muy sencilla: “Inbound marketing es hacer que sea el usuario que nos encuentre a nosotros en vez de interrumpirle en su día a día “.

Para entender el Inbound marketing es necesario verlo como una tríada de conceptos. Inbound marketing que es una filosofía, una metodología y una caja de herramientas. El marketing tradicional, sin embargo, siempre se ha basado en conseguir la atención del usuario sin importar la forma. Esto supone un alto coste en la atracción de clientes y es un enfoque invasivo para el usuario, por lo que pierde efectividad con el paso del tiempo. Es decir, marketing tradicional es sinónimo de interrupción. El secreto del Inbound marketing es enviar el contenido (información contrastada) adecuado a la persona indicada en el momento apropiado.

Una vez hemos entendido esto, podemos afirmar que la verdadera piedra angular del Inbound marketing es ofrecer valor a los usuarios. ¿Cómo podemos hacerlo?

5.1.1. Contenido

Un buen contenido ha de cumplir al menos dos de los tres objetivos fundamentales: debe educar, debe entretener y debe empoderar a los usuarios. Estas tres premisas que le convertirían en un contenido perfecto.

Además de su objetivo, los contenidos deben cumplir estas dos características:

- Especificidad: Debe responder a las perspectivas de nuestros clientes y ayudarles a responder sus dudas y/o entender sus necesidades.
- Personalizado: debe estar adaptado a los deseos de nuestros usuarios. A medida que conozcamos más sobre ellos, podremos personalizar mejor los mensajes.

5.1.2. Contexto

El contexto es fundamental para entender al usuario. Debemos analizar y comprender toda la información de nuestros usuarios para presentarles el contenido apropiado de forma útil, natural y en el momento adecuado. Al crear contenidos diseñados para aportar valor a nuestros usuarios y resolver sus necesidades, las empresas capaces de captar el mayor número de potenciales clientes que, además, se mantendrán por más tiempo en nuestras bases de datos, aumentando así la capacidad de negocio de reduciendo considerablemente nuestro coste de adquisición.

Por último, debemos decir que el Inbound Marketing no es algo opuesto a la publicidad tradicional, de hecho, hacer publicidad es una buena solución para

captar la atención del usuario siempre y cuando las campañas estén bien segmentadas y dirijan a un contenido que responda a las necesidades de los usuarios.

5.2. ¿Qué aporta el Inbound Marketing?

El Inbound Marketing se ha configurado como la mejor forma de dar respuesta a las necesidades de los consumidores, mejorando la capacidad de transformar las visitas y el tráfico hacia nuestra web en ventas. A continuación, presentamos algunos de los puntos positivos que aporta el Inbound Marketing en esta creación de valor.

Mejora nuestro posicionamiento: Teniendo a Google como principal motor de búsqueda del mundo, es lógico que el SEO y estar en la primera página sea una prioridad para cualquier empresa con presencia online. Y eso es precisamente lo que hace el Inbound Marketing a través de contenidos de calidad estratégicamente optimizados para SEO.

Incrementa la confianza del cliente: aparecer en las primeras posiciones de Google incrementara la credibilidad y confianza hacia nuestra agencia de seguros por parte del usuario simplemente porque somos los primeros que aparecemos. Pero el Inbound marketing aporta muchos más.

La base del Inbound es la calidad en sus contenidos. De esta forma, el usuario que llegue a nuestro contenido consumirá información interesante, útil y relevante lo que nos posicionará como expertos del sector y ofrecerá una mayor confianza para nuestros clientes potenciales.

Potencia la reputación de marca: si somos capaces de dar solución a los problemas de los usuarios sin pedir nada a cambio, la imagen de marca de nuestra agencia mejorará notablemente.

Creas una relación con el cliente y se genera engagement: con una estrategia bien definida de Inbound Marketing creamos un flujo de contenidos y una estrategia de comunicación que nos permite reforzar la relación con el cliente. La idea más importante del Inbound Marketing es crear un vínculo entre la marca y el cliente potencial a través de ese contenido de calidad, que el prospecto está buscando y que le ayuda a resolver un problema. Es ahí donde surge el engagement entre el cliente y la empresa, generando relaciones fuertes e indefinidas con ellos.

El acercamiento al cliente es amigable y no intrusivo: El acercamiento del usuario es totalmente amigable, porque en realidad es el propio usuario el que se acerca a la empresa. Ante este cambio en el paradigma, la predisposición del usuario es radicalmente distinta. Y es que los usuarios que entran en contacto con una empresa a través del Inbound Marketing tienen una mayor pre-

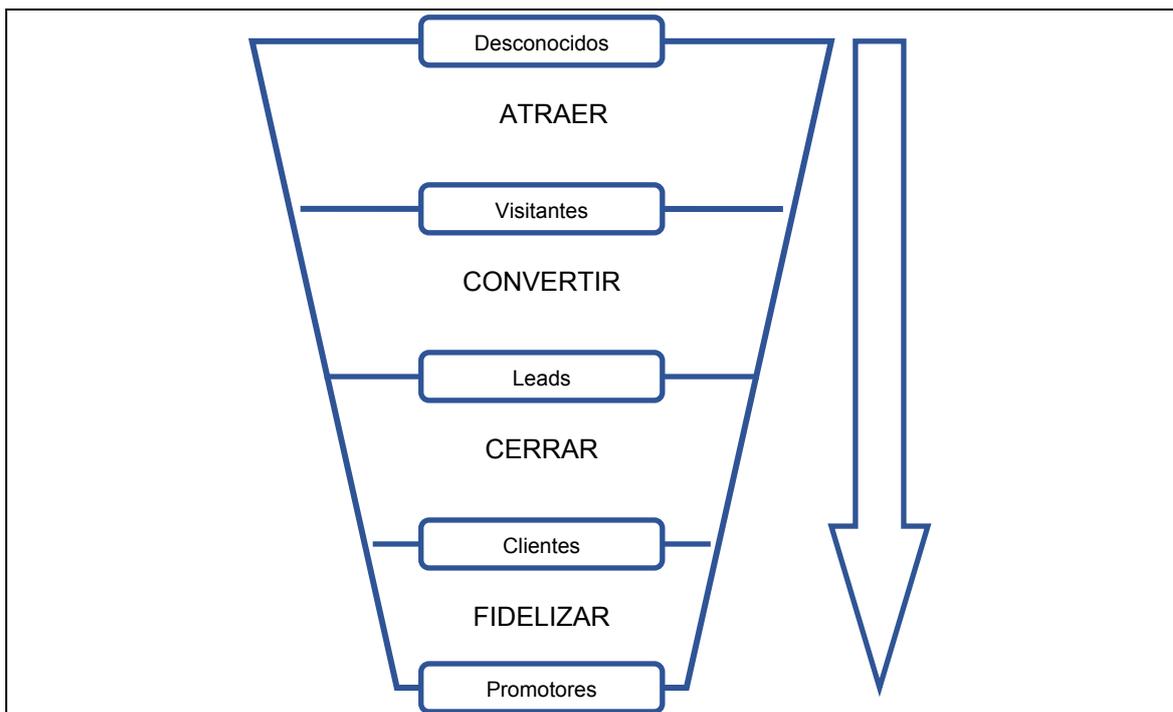
disposición a la compra por el simple hecho de que no estamos intentando venderle nada (a priori). Además, cuando se convierten en clientes suelen ser más fieles, ya que les has dado solución a sus necesidades.

5.3. ¿Cómo funciona?

Además de estar sustentada por una filosofía centrada en el cliente y pensada para dar valor con cada uno de nuestros contenidos, el Inbound marketing se entiende con una metodología efectiva y adaptada a los hábitos de consumo de hoy en día.

Como hemos visto, solo aportando valor a los usuarios seremos capaces de atraer visitantes, convertirlos en Leads, cerrar la venta y, en última instancia, conseguir que nos recomienden a sus conocidos. Éste proceso es el que conocemos como funnel de conversión.

Cuadro 5: funnel de conversión



Fuente: socialmood

Es clave entender que nuestro usuario pasa por diferentes estados desde que nos visita por primera vez hasta que finaliza el proceso de compra. Entender esto nos permitirá entregarle el contenido adecuado. El proceso típico es el que:

1. **Atrae:** atraer a los usuarios a través de contenido que le sea útil. Pero, además, atraer al tráfico adecuado, aquel que tiene encaje dentro de tu cliente ideal o Buyer Persona.

2. **Convierte:** una vez que tienes al usuario viendo tu contenido, el siguiente paso es captar los datos para incorporarlos a tu base de datos, convirtiéndolos así en leads o cliente potencial.
3. **Cierra:** una vez que tienes sus datos, utiliza diferentes técnicas de automatización de marketing para crear e-mails personalizados con información que le ayude a tomar una decisión de compra.
4. **Fideliza:** utiliza la personalización de ese contenido y de los mensajes que vas enviando al usuario para, poco a poco, fidelizarlo y enamorarlo.

Debemos tener en cuenta que necesitaremos recurrir para acciones de marketing diferentes dependiendo de la etapa en la que el usuario se encuentre en cada momento. Por tanto, el conocimiento de nuestros usuarios es clave en cualquier estrategia de Inbound Marketing ya que nos permite ofrecerles el contenido adecuado a sus necesidades.

Para conseguir el mayor tráfico posible y una ratio de conversión interesante, tenemos que entender qué es lo que buscan nuestros usuarios, quiénes son y dónde están. Para ello, es imprescindible desarrollar lo que en argot de Marketing de atracción se conoce como Buyer Persona.

5.4. Construir Buyer Personas

Utilizamos el término persona para definir personajes ficticios que nosotros creamos para representar nuestros diferentes perfiles de clientes. Básicamente, consiste en ponerle nombre, rasgos de personalidad a lo que antes era un segmento de población que no inspiraba nada de empatía. La creación de las personas tiene diferentes ventajas como:

- Concretar lo abstracto: en una campaña de marketing es indispensable que todos los implicados estén alineados. Utilizar personas hace más sencillo esta labor, poniendo cara a los grupos anónimos.
- Facilitar la toma de decisiones: para obtener la respuesta de un público necesitamos conocerle y saber qué mecanismos activar. No se de pensar en segmentos, se trata de pensar en lo que necesitas para llegar a esa persona.
- Mejorar la segmentación: ¿Tienes varios segmentos que actúan igual?, busca el parecido y crea diferentes perfiles de clientes.

Darle una historia a lo que antes era un simple segmento de población es la mejor manera para desarrollar una estrategia de contenidos que ayude a los clientes a avanzar por su ciclo de compra. Es decir, nos permitirá conocer me-

jor al consumidor y entender mejor sus necesidades para poder darle justamente el contenido que le conviene.

Pongamos un ejemplo: si sabemos que una posible buyer persona es un padre de familia con varios hijos en edad escolar, de unos 40 años con una mujer de la misma edad, con hipoteca y además es autónomo. Podremos crear contenido específico para él en nuestro blog en cuanto a la desgravación del seguro de salud familiar para los autónomos. De esta manera, si decidimos concentrar esfuerzos en este buyer persona, le estaremos dando contenido muy específico y de su interés. Muy probablemente nos vea como expertos en la materia y podamos recibir un Lead en nuestro sistema.

Piensa por un instante que eres guionista de cine y que debes contarle al mundo la historia de los personajes principales de tu película. ¿Cómo lo harías? ¿Contarías solamente qué edad tienen y a qué se dedican? ¿O te centrarías en qué les mueve y qué les motiva?

Mientras que el modelo tradicional de Marketing tiende a segmentar al público objetivo en parámetros generalistas como edad y características generacionales, en Inbound Marketing vamos un poco más allá y trata de entender al usuario a partir de sus necesidades y preocupaciones.

5.4.1. ¿Cómo crear Buyer personas?

Recolección de datos: Este paso resulta vital para encontrar un cúmulo de información valiosa para consumo interno. El proceso de recolección consiste en aplicar una serie de métodos prácticos que nos permita acumular cualquier dato que necesitemos saber de nuestro cliente ideal. Podemos hacernos distintas preguntas, pero en general es esencial hacer hincapié en cuatro aspectos clave: qué dice, qué necesita, qué le preocupa y cómo podemos ayudarlo. Para ello, puedes detectar información relevante de tu base de datos existente, hacer entrevistas en persona o por teléfono a una muestra de perfiles similares, preguntarle a tu equipo de ventas qué datos de interés conocen sobre sus clientes actuales, o incluso crear un formulario en tu web.

Tratamiento de datos: Una vez que hemos recolectado información sobre nuestro público objetivo, es momento de agruparla de manera detallada y descubrir “insights”. Se trata de descifrar qué pistas me dan más información sobre las cuatro preguntas que hemos planteado en la primera fase del proceso. Estas pistas se traducen en datos demográficos, antecedentes, identificadores claves de la persona, sus objetivos y retos del día a día, cuáles son sus principales preocupaciones y, en consecuencia, descifrar cuál debe ser nuestro mensaje de venta, para poder ayudarles a cumplir sus retos y minimizar sus problemas.

Organización: Ya estamos a punto de terminar de darle forma a nuestra persona. La idea es que ahora podamos organizar esa información procesada en una ficha que nos ayude a visualizar todo con mayor claridad.

Creación: Es momento de darle nombre a nuestra persona y asignarle una imagen representativa. Una vez que logres rellenar cada una de las premisas

base de la ficha, tu persona estará lista para utilizarla en tus campañas de Inbound Marketing.

En el anexo 4 mostramos un ejemplo de cómo quedaría tu ficha, lista para rellenar, una vez completado el proceso.

5.5. Herramientas del Inbound Marketing

Ya hemos dejado claro que Inbound Marketing se basa en una filosofía centrada en los usuarios y que, además, está sustentada en una metodología que responde al ciclo de compra optimizado a los hábitos de consumo actuales. Pero ¿Cómo se lleva a cabo?

Para poder llevar a cabo una estrategia Inbound, es necesario hacer uso de las herramientas necesarias para conseguir nuestros objetivos en cada fase del funnel de conversión.

5.5.1. Herramientas para atraer a usuarios

Ayúdate de herramientas para que esos usuarios extraños se conviertan en posibles clientes. Los blogs, el social media o la optimización de keywords te ayudarán a ello.

Blogs: tener una estrategia de contenidos a partir de un blog te servirá para atraer más tráfico y también para aumentar la capacidad de generar leads. Es la herramienta perfecta para dirigir a tus usuarios a través del funnel.

Redes sociales: Comparte ese contenido que consideres valioso en tus redes sociales. Desde una nueva cobertura de tus pólizas de hogar, hasta la contratación de un nuevo colaborador para tu agencia. De esta manera, te podrás acercar de forma más humana a tus usuarios. Para saber si el contenido que publicas en redes sociales es bueno, analiza y optimiza tu perfil y el contenido que publicas. Es muy importante estar solo en aquellas redes sociales en las que tu buyer persona interactúa.

5.5.2. Herramientas para convertir usuarios en Leads

Para iniciar el proceso de conversión es básico tener en cuenta tres elementos:

Calls to action (ctas): para llamar su atención a través de un botón o formulario de contacto donde el usuario pueda descargarse un e-book, un whitepaper o cualquier otro contenido que le sea de utilidad.

Landing pages: Cuando el usuario hace clic en el CTA, este le dirige a una landing page que recoge toda la información de la descarga. Es sumamente importante que esta landing page esté personalizada y adaptada para que el nuevo usuario que hemos captado tenga toda la información en un simple vistazo.

Formularios: Nos servirán para obtener un poco más de información sobre nuestro usuario. Conocer su nombre, apellidos, email y otros campos que puedan ser interesantes para luego segmentar nuestras comunicaciones en función de sus necesidades.

Thank you pages: Una vez el usuario nos ha dejado sus datos a cambio de un contenido premium, no te olvides de darle las gracias. Para ello, le dirigirás a una página de agradecimiento donde le puedes ofrecer otro tipo de contenidos que le ayudaren a dar un pasito más en su ciclo de compra.

5.5.3. Herramientas para convertir leads en clientes

Una vez hemos captado los datos de un usuario (convirtiéndose así en un lead), ¿qué herramientas necesitaremos para, cuando estén listos, cerrar su venta? Sin duda, el lead nurturing, el email marketing y el lead scoring serán claves en tu estrategia:

CrM: Almacenar, analizar y segmentar los datos de tus contactos es clave para desarrollar procesos que te permitan contextualizar los contenidos que ofrecerás a los usuarios de cara a cerrar la venta. Por eso, es esencial contar con un software CRM (Customer Relationship Manager) que te permita hacerlo.

Email marketing: La forma más habitual y efectiva de difundir contenidos orientados a seguir aportando valor es a través del canal email. Este canal es perfecto para la personalización de los contenidos. Crea plantillas de e-mail, con cada una de las acciones que deseas llevar a cabo y personalízalas al máximo.

Lead nurturing: El lead nurturing consiste en la creación de relaciones de valor con nuestros usuarios con el objetivo de acompañarlos durante su proceso de compra. Llevar al usuario por todo el ciclo de compra no es más que darle el contenido adecuado en el momento apropiado de forma secuencial.

Lead scoring: nos permitirá valorar, de manera cualitativa, el nivel de interés de un lead por nuestros productos y/o servicios, y nuestro propio grado de interés por ese potencial cliente.

5.5.4. Herramientas para convertir clientes en suscriptores

Trata a las personas como personas y gánate su confianza mediante el contenido y la personalización para crear una experiencia en base a las necesidades de tus usuarios. Para esto, sigue ofreciendo valor una vez han terminado el proceso en los diferentes canales disponibles.

La mejor idea es demostrar a tus clientes que les sigues teniendo en cuenta y que tu principal objetivo es seguir aportándoles valor. Para ello, no descartes el uso de encuestas, de la monitorización en redes sociales o de una comunicación directa para responder sus dudas o necesidades.

Nada mejor que hacer todo el proceso de manera cíclica para seguir generando resultados durante el máximo tiempo posible. No solo podrás alargar su lifetime value (es decir, el valor neto de los ingresos que nos genera un cliente durante el tiempo que es nuestro cliente) sino que además conseguirás que te recomiende a sus conocidos, disminuyendo así el coste por adquisición de nuevos clientes.

6. Responsabilidad Social Corporativa en agencias exclusivas de seguros

6.1. Introducción

Desde el punto de vista más teórico no se puede negar que el seguro y las aseguradoras cumplen con una función social muy importante.

En primer lugar, el seguro por su naturaleza facilita y potencia la inversión: esto es por que da cobertura a riesgos de personas o empresas que de otro modo no podrían asumir. Por ejemplo: un empresario que tiene una cadena de 200 restaurantes de comida rápida podría renunciar a asegurarlos y con el ahorro de todos compensar un posible incendio en uno de sus restaurantes. Sin embargo, para un empresario que posea un solo restaurante, asegurarlo es de vital importancia ya que, en caso de siniestro, pierde el 100% de su negocio.

La segunda función social es que facilita y potencia la igualdad socioeconómica. El seguro equipara a las clases socioeconómicas favoreciendo la protección de los menos favorecidos.

Esta función social que el seguro brinda a la comunidad quizás fuera suficiente en el pasado o en mercados poco maduros, como método de aportación de valor. Sin embargo, en sociedades más avanzadas con mercados aseguradores mucho más maduros, esto no es suficiente.

Hoy nos encontramos con consumidores mucho más inquietos, con expectativas mucho mayores, consumidores con tanto o más poder de influenciar a comunidades enteras que las propias empresas, consumidores preocupados por el futuro medioambiental de su entorno y consumidores con un poder mayor propiciado por el acceso a la información que les da internet.

Es por eso que vemos en la gestión empresarial de manera Social y responsable, una herramienta muy poderosa para ganarnos la confianza de nuestros consumidores y aportarles valor a ellos y al conjunto de la sociedad.

6.2. Definición

Empecemos por las formalidades. Aunque no hay una definición oficial para el término Responsabilidad Social Corporativa, sí que muchas entidades o autores han dado las suyas propias. A continuación, muestro las dos más aceptadas:

Una de las definiciones más conocidas es la de la Comisión Europea en su Libro Verde: "La RSC es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores".

Por su lado el Foro de Expertos de la Responsabilidad Social de la Empresa en su informe concluido en 2007 expone que la RSC es: "además del cumplimien-

to estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones.”

Ambas definiciones nos dicen que la RSC va más allá del cumplimiento de la ley. Se trata de un convencimiento personal, algo no obligatorio, pero si muy intrínseco a la condición humana: el deber moral. Además, tiene que ver con el respeto a los intereses de los trabajadores, de los clientes, accionistas y al impacto de la empresa en ámbitos ecológicos, económicos y sociales.

6.3. Ideas generales

En el panorama empresarial nos encontramos con una infinidad de modelos empresariales. Unos son socialmente más responsables y otros menos, o simplemente lo son de manera distinta. La RSC no es algo blanco o negro, admite grises; y no es algo que se consiga una vez y luego ya lo tienes: se trata de un camino que hay que caminar cada día.

Todas las empresas somos responsables de lo que hacemos y de lo que omitimos. Somos responsables ante la ley, pero sobre todo ante nosotras mismas y ante la sociedad. No consiste sólo en el cumplimiento de la ley. Todos somos conscientes que las empresas tenemos que pagar los sueldos acordados según convenio, hacer las retenciones fiscales previstas en la legislación o respetar, por ejemplo, los horarios de trabajo.

Esta responsabilidad, es ante todo moral. Somos responsables de los puestos de trabajo que creamos, de la excelente calidad del servicio que debemos brindar, de la situación geográfica y la facilidad para los clientes para ponerse en contacto con nosotros, pero también de la omisión de información aportada al cliente, de que un empleado esté sobre saturado de trabajo, de la contaminación que los comerciales emiten con sus coches. La empresa es responsable, de un modo u otro, de todas sus decisiones y de las consecuencias que derivan de ellas.

En este punto debo apuntar que RSC no es sólo filantropía o acción social. No consiste en dar dinero a ONG's o asociaciones del barrio. Una empresa puede ser muy responsable socialmente y no aportar ni un euro a beneficencia. Por el contrario, nos podemos encontrar con empresas muy poco responsables que gasten mucho dinero en obra social (para lavar su imagen).

6.4. La RSC: herramienta de creación de valor

La figura tradicional sobre la cual se concentraba todo el esfuerzo de creación de valor era el accionista. Actualmente, existen nuevas tendencias que se centran en la aportación de valor, no solo económico, sino también, social. Además, han entrado en juego otras figuras a parte de los accionistas o propietarios: los stakeholders o grupos de interés.

Toda empresa que se precie debe enfocar sus esfuerzos en canalizar las expectativas de los distintos grupos de interés de la manera más eficaz posible. Solo así, se generarán impactos positivos sobre los mismos y como contrapartida, la empresa podrá obtener beneficios económicos, de imagen, etc. Al generar valor para los stakeholders, la empresa está trabajando sobre la creación propia de valor, que repercutirá en los propietarios (dividendo, prestigio) y en los trabajadores (subida de salario, mejores condiciones de trabajo o mejora de las instalaciones).

Existen varios factores que hacen que la RSC se esté convirtiendo en una herramienta básica para cualquier empresa que quiera aportar valor. Además de ser una “filosofía de vida empresarial”, que muchas empresas empiezan a adoptar en nuestro país, nos encontramos con que las empresas que no se contagien de este “modus vivendi” estarán remando a contracorriente en lo que se refiere a lo que el consumidor demanda.

Actualmente, al consumidor le afecta el deterioro del medio ambiente y sabe que la actividad económico-empresarial desempeña un importante papel. También se ven muchos indicios de que a los consumidores actuales les importan aspectos sociales en cuanto al consumo: comercio de cercanía, consumo responsable o comercio justo; habiendo aumentado este último desde el año 2000 al 2016 en más de 30 millones de euros en España. Además, el consumidor actual demanda transparencia en las actividades empresariales y es capaz de saber si está siendo engañado, esto es debido a la increíble capacidad de información que tienen desde los últimos años.

6.5. La RSC y las Pymes

El informe La Responsabilidad Social Corporativa en España de la fundación Alternativas subraya en 2009 que “una ventaja de las pymes frente a las grandes compañías es que desarrollan sus actividades en un ámbito geográfico más reducido, permaneciendo más centradas en mercados locales y gozando de un mejor conocimiento de posibles problemas e inquietudes de las comunidades en las que desarrollan sus actividades”.

Antonio Argandoña (2008), comenta que “es probable que las pymes desarrollen con sus stakeholders unas relaciones a plazo más largo, más sostenibles que las de las empresas grandes”.

Aunque la RSC nació de las grandes multinacionales, su tendencia natural debería ir encaminada a ser adoptada por las pymes, ya que éstas representan a casi el 100% de las empresas en Europa en cuanto al número de empresas, como muestra el cuadro siguiente:

Tabla número 8 tipos de empresas en el tejido empresarial europeo y español

	Europa	España
Total número de empresas	19,3 millones	2,8 millones
Microempresas (0-9 trabajadores)	92%	93,94%
Pequeñas (10-49)	7%	5,17%
Medianas (50-249)	<1%	0,75%
Total PYME	99,8%	99,86%
Grandes empresas (+250)	0,2%	0,13%

Fuente: <http://www.ipyme.org>

Las actividades de RSC son habituales en las pymes, pero normalmente éstas no son conscientes que están actuando así. Muchas veces, en culturas responsables con el medio ambiente nos encontramos que las empresas ya encaminan sus políticas en este sentido. En países del norte de Europa esto que decimos ya está muy extendido; en cambio, en países del sur del mismo continente podemos encontrar un déficit en este punto.

De la misma manera las PYMES familiares ya actúan en este sentido cuando tratan de formar una plantilla de empleados con contrato fijo, con la idea de que perduren en la vida de la empresa hasta la jubilación. Por ejemplo: aquellas micro-pymes que participan en la vida cultural del municipio donde operan, destinando fondos propios, están adoptando políticas de RSC.

Centrándonos en las pymes, hemos cogido la matriz DAFO de su RSC, elaborada por Orencio Vázquez en su guía de RSC para Pymes, para poner en relieve las principales ventajas e inconvenientes que se puede encontrar estas empresas a la hora de aplicar políticas de RSC.

Tabla 9: DAFO de la RSC en pymes

Debilidades	Amenazas
Recursos limitados Poca formación y conocimiento Comunicación Falta de motivación Falta de estrategias comunes	Sanciones administrativas Superveniencia Pérdida de competitividad No acceso al mercado global
Oportunidades	Fortalezas
Ventaja competitiva Ayudas administración Mejora la Reputación Anticiparse a futuras regulaciones y exigencias Mejor conocimiento de los clientes Control de riesgos	Las Pymes son más adaptables y flexibles Menos burocracia Conocimiento del entorno local Mayor confianza Menos exigencias

Fuente: Guía de la responsabilidad social corporativa para las pymes

6.6. Comportamientos RSC

A continuación, mostramos una serie de comportamientos y prácticas para la relación con los grupos de interés aplicados a una oficina de agencia exclusiva. Estas prácticas son fruto de una búsqueda en la amplia bibliografía que podemos encontrar actualmente sobre este tema, pero también de fuentes propias fruto de la experiencia personal.

Vamos a focalizar la atención en 4 puntos donde creemos que la RSC de las pymes de distribución de seguros deben poner especial atención: los trabajadores, los clientes, la comunidad y el medioambiente.

6.6.1. Con los trabajadores

Valores intangibles de los empleados son cada vez más recursos escasos. Atraer y retener a los mejores empleados representa una ventaja evidente. Así lo manifestaron las PYMES consultadas por el “Observatorio de las PYMES 2002” como uno de los 4 mayores obstáculos que ellas poseen:

- La escasez de mano de obra cualificada: 20%
- El acceso a la financiación: 13%
- Las regulaciones y papeleos administrativos: 12%
- La infraestructura: 6%

Además, por nuestra experiencia somos muy conocedores: si ellos están “motivados e implicados” el negocio marchará bien y obtendremos una mayor “fidelidad” por su parte.

La base de cualquier empresa la conforman el Capital Societario que aporta el dinero, pero igualmente importante es el Capital Humano que aporta su trabajo y experiencia para poder “reproducir” ese dinero. La persona es elemento fundamental dentro de la responsabilidad que la empresa tiene frente a la sociedad.

Las PYMES deberán proporcionar el contexto y las circunstancias para que los trabajadores y trabajadoras estén orgullosos de la empresa en la que trabajan y sepan que se valora su contribución al negocio.

En la siguiente tabla se plantean pequeños actos con un gran efecto:

Tabla 10: Actos RSC con los trabajadores

Que hacer	Como
Mantener el entorno de las condiciones de trabajo seguras y saludables	<ul style="list-style-type: none">• Comprobar de manera sistemática y periódica el cumplimiento de la legislación en materia de seguridad (cumplir con los estándares en materia de ergonomía del puesto de trabajo)• Identificar los riesgos potenciales y tomar acciones preventivas (como, por ejemplo: promover una vida activa de nuestros empleados en sus momentos de

	<p>ocio).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurarnos que todos en su puesto de trabajo conocen los procedimientos o indicaciones en materia de salud y seguridad. (¿son conscientes que tienen que parar cada x tiempo para descansar x minutos?)
Desarrollar las competencias/recursos para un buen ejercicio de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Hablar con los empleados sobre las competencias/Recursos profesionales actuales y las precisadas para el buen desarrollo del trabajo. • Inversión en el desarrollo personal de cada uno de tus trabajadores es componente básico de la gestión empresarial.
Conciliación familiar	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar horas de teletrabajo en la medida de lo posible. Posibilitar la opción de tratar asuntos desde casa, como por ejemplo la gestión de recibos o la de siniestros. • Tratar de flexibilizar el horario laboral a la medida del trabajador. • Creación de jornadas intensivas versus horario partido con gran pausa al medio día. • Ser estrictos en cuanto al horario laboral. Intentar que no se alarguen las jornadas.
Fomentar la igualdad de oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Tener políticas de igualdad de género en la contratación, retribución, formación continua. • Posibilidad de planes de carrera para cualquier miembro del equipo. Debemos comprender que nuestros trabajadores también tienen que medrar profesionalmente y verlo como un derecho natural.
Dar seguridad en el empleo, pago digno y oportunidades de progreso	<ul style="list-style-type: none"> • Priorizar el empleo estable y de calidad. Contratos razonables no solo teniendo en cuenta lo que dicta el convenio de los trabajadores.
Comunicar de forma fluida	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta y deja participar a tus trabajadores. Haz responsable a cada uno de ellos de un apartado en la consecución del éxito de un proyecto. • Comunica las decisiones que se han tomado en cualquier área de la empresa. Ellos tienen que saber cuáles son los objetivos que persigue la agencia.
Permitir la participación en la gestión, propiedad y beneficios de tus trabajadores y trabajadoras	<ul style="list-style-type: none"> • Implica a tus colaboradores en la toma de decisiones. • Recompensa a tus trabajadores con participaciones de la empresa o en forma de beneficios de la sociedad. No todo se reduce al salario.

Fuente: reelaboración propia teniendo en cuenta la Guía de la responsabilidad social corporativa para las pymes

Beneficios de estas prácticas

- El mantenimiento de los mismos colaboradores durante muchos años denota compromiso de la empresa hacia los trabajadores/as y la fidelidad de estos a la empresa, y es síntoma de un buen clima laboral.

- Saca a relucir sus potencialidades y cualidades: ellos estarán orgullosos de formar parte de una empresa que se interesa por ellos, en definitiva, estarán más motivados y estimulados.
- Las acciones en materia de conciliación repercuten en la motivación y el clima laboral, de una manera muy efectiva. Hacer que tengan más tiempo libre para sus hobbies o para su familia, repercute directamente en la calidad del horario laboral.
- Fomentar la igualdad de oportunidades, mejorará la gestión de la plantilla y permitirá un acceso a un rango más amplio de habilidades. Una plantilla más diversa os proporciona oportunidades de negocio innovadoras y originales ideas en marketing. Aprovechar la riqueza de la igualdad y el mestizaje sociocultural.
- Al hacerlos partícipes (decisiones, transparencia en la comunicación...) supondrá tener a trabajadores/as que conocen y sienten “el negocio”, y ello redundará en la competitividad y sostenibilidad de la empresa en el tiempo.
- Los clientes (y en general el resto de los grupos de interés) apreciarán estas medidas, con su fidelidad, ya que todas estas acciones ayudan a aumentar la confianza de los trabajadores y trabajadoras en la empresa, mejorando su eficiencia y por ende la calidad de los servicios.

Ejemplo RSC trabajadores

El caso Zurich y el Zurich Sports Club

El grupo Zurich cree en la vida saludable y por ello la promueve entre todos los empleados y entre la sociedad en general apoyando desde hace muchos múltiples iniciativas como el voluntariado corporativo en todas las carreras que patrocinamos (Zurich Maratón Barcelona, Zurich Maratón de Sevilla, Zurich Maratón de Donostia, Carrera de la Mujer) o la participación activa en foros de empresas saludables.

Además, han creado el Zurich Sports Club con el que todos sus colaboradores pueden participar gratuitamente en múltiples carreras de running, bicicleta o triatlón y dónde, además, se organizan entrenamientos y se ofrecen consejos nutricionales para llegar en las mejores condiciones posibles.

Hipotético caso en una agencia de seguros

En la agencia de seguros X se ha cambiado el horario de atención al público. Se ha pasado de abrir desde las 9:30h a 13:30h y de 16:30 a 20:00h: a abrir desde las 08.00h a las 20:00h ininterrumpidamente.

Los trabajadores computan el mismo número de horas trabajadas, pero lo hacen por turnos: 3 colaboradores trabajan de 08h a 15h y otros 3 de 13h a

10h. Este cambio de horario ha propiciado que todos puedan algunos puedan conciliar su vida familiar con la laboral y otros tengan más tiempo libre a lo largo del día para dedicarlo a hobbies y crecimiento personal.

Además, los clientes perciben que ahora pueden llamar al mediodía y una hora antes por la mañana, y pueden acceder al servicio. Por otro lado, los trabajadores pueden hacer trabajo de “BackOffice” en las horas centrales del día ya que la afluencia de público es mucho menor que en la mañana o por la tarde.

Todo esto, además de ser un cambio positivo para los trabajadores y los clientes, hace que la empresa tenga una ventaja competitiva respecto a las otras entidades del gremio.

6.6.2. Con los clientes

Con respecto a clientes, empresa es también responsable de sus productos/servicios, así como del uso de impacto de estos a largo plazo, sobre los clientes, consumidores y la sociedad en general.

Tabla 11: Actos RSC con los clientes

Que hacer	Como
Conocer el grado de satisfacción y fidelidad de nuestros clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Realizando encuestas periódicas para medir la calidad de servicio y el grado de satisfacción. • Preguntas directas en las negociaciones o procesos de venta. • Establecer canales de comunicación de quejas, reclamaciones, sugerencias... Analizarlas, clasificar las periódicamente para tomar las acciones oportunas. • Identificar las tipologías de clientes, el grado y razones de su fidelidad.
Fomentar la comunicación fluida con los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer canales de comunicación fluida y eficiente con nuestros clientes, como por ejemplo las redes sociales, los blogs, o más personalizadas, las visitas de servicio. • Crear una base de datos por clientes para tener un registro de la trazabilidad de la relación con los mismos por ejemplo un CRM.
Sensibilización medioambiental y social (en la venta y la posventa)	<ul style="list-style-type: none"> • Informar sobre los aspectos medioambientales intrínsecos en el producto o servicio. (p.e: por cada póliza vendida de autos un 2% de la comisión irá destinada a un proyecto local... o nuestra oficina funciona con energía 100% renovable). • Informar de los principios éticos que tiene la oficina en cuanto a la comercialización de los productos de las compañías.

Fuente: reelaboración propia teniendo en cuenta la Guía de la responsabilidad social corporativa para las pymes

Beneficios que podemos obtener con estas prácticas:

- Los clientes quieren consumir productos y servicios cuyo proceso de producción sea justo y que respete su salud y el medioambiente.
- El acrecentar la calidad y fiabilidad de los productos y servicios, al adaptarse a las nuevas demandas del mercado y de la sociedad, reforzará la competitividad de la agencia.
- Anticiparnos a los cambios al conocer mejor el mercado al que nos enfrentamos, obteniendo así ventajas competitivas.
- Posibilidad de acceder a la selección como “proveedora de grandes empresas”, que valoran muy positivamente en sus criterios de selección, las acciones de RSC.
- Los clientes y consumidores son inteligentes y enseguida apreciarán, con su fidelidad estos cuidados.

Ejemplos RSC con los clientes

El caso Allianz y sus productos Plus

Allianz Seguros ha adaptado su estrategia para ser una compañía completamente digitalizada en 2018. Del 100% de los productos para particulares serán digitales, afirmaba José Luis Ferré, consejero delegado de la aseguradora en España, en una entrevista publicada en la web de Allianz.

La aseguradora está encaminando sus esfuerzos en facilitar las cosas al cliente con una gran oferta de productos digitales, los denominados Plus. Estas nuevas herramientas digitales están ahorrando cerca de un 40% del tiempo en las cotizaciones. Ayudando así al mediador en su labor para satisfacer a su cartera de clientes.

La idea de Allianz es hacer más entendible los condicionados de seguro al público general, aumentando la transparencia de la compañía y facilitando así la vida del cliente. Para eso Allianz tiene la firme voluntad de cambiar el lenguaje utilizado por el sector asegurador en las pólizas.

Hipotético caso en una agencia de seguros

La agencia de seguros X ha adoptado una política con sus clientes de satisfacción total realizando auditorias externas realizadas por organismos independientes. Esto ha consolidado las relaciones de larga duración con los clientes creando una sensación de “se preocupan por lo que yo pienso”. Además, este tipo de acciones aseguran la sostenibilidad del negocio y mejoran los resultados comerciales.

6.6.3. Con la comunidad

La colaboración entre la empresa y la comunidad se ha considerado desde siempre parte de la RSC. Muchos autores ven en el “principio de caridad” el origen de la RSC. Esta filantropía ha sido utilizada por muchas empresas como un arma de Marketing, con la finalidad de ganarse la confianza del consumidor objetivo.

La reputación no se aumenta solamente con filantropía. Las empresas deberían realizar acciones que tengan un impacto positivo en su estrategia de negocio y en la sociedad en la que viven.

Ya muy lejos queda el argumento de que la generación de empleo y riqueza justifica la contribución a la mejora de la sociedad. Son realmente las Pymes las que está en posición de consolidar relaciones con las comunidades en las que operan, ya que estas están mucho más vinculadas que las grandes empresas.

Tabla 12: Actos RSC con la comunidad

Que hacer	Como
Donaciones o patrocinios a ONGs, iniciativas sociales, culturales, deportivas, medioambientales...	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborando con causas sociales locales que sean relevantes o con las que la agencia se sienta más identificada. • Que sean los empleados los que ayuden a seleccionar los proyectos. Esto fideliza mucho más si cabe a los trabajadores. • Mediante donaciones de mobiliario de oficina u ordenadores antiguos a instituciones de la región o la localidad. • Comunicar las colaboraciones/donaciones que se vayan haciendo en redes sociales o en campañas de marketing.
Dar preferencia a los proveedores locales	<ul style="list-style-type: none"> • En la selección de los proveedores, hay que dar preferencia a aquellos situados en la comunidad, mejorando el impacto social y medioambiental de la agencia.
Promoción con causa	<ul style="list-style-type: none"> • Realizando campañas de captación de fondos a favor de causas locales, vinculadas con la venta de nuestros productos. Es muy importante que la causa tenga congruencia con nuestra empresa
Conocer el impacto de nuestra agencia en la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuánto empleo local hemos creado? • ¿Hemos apoyado a estudiantes en prácticas? • ¿Estamos participando en el desarrollo local?

Fuente: reelaboración propia teniendo en cuenta la Guía de la responsabilidad social corporativa para las pymes

Beneficios que podemos obtener con estas prácticas:

Muchos son los beneficios de actuar pensando en la comunidad que nos rodea:

- La agencia puede ver mejorada la imagen de marca y la reputación a nivel local.
- Los trabajadores refuerzan su sentido de pertenencia a la agencia.
- La generación de oportunidades para la comunidad hace que nuestras perspectivas de negocio también crezcan.
- Mejora de las relaciones con nuestros clientes
- Ventaja competitiva respecto a nuestros competidores.

Ejemplo RSC con la comunidad

El caso Reale Fundación y las comunidades sostenibles

Desde 2013 Fundación Reale apoya la eficiencia y la sostenibilidad en las ciudades con diferentes proyectos que nos ayudan a conocer y potenciar, tanto de forma individual como colectiva, cómo sacar el máximo partido a la energía, las viviendas y el paisaje de nuestras ciudades.

Mejorar la eficiencia energética de tu comunidad de vecinos es una realidad gracias a los talleres de Fundación Reale con el apoyo de WWF. La elaboración de un manual y su puesta en práctica con la reforma de una vivienda de la Comunidad de Madrid demuestran que la sostenibilidad además de ayudar al cuidado del Medio Ambiente resulta más económica. Asimismo, Fundación Reale ha colaborado en jornadas de debate sobre el entorno y cómo sacarle el máximo partido. Un caso concreto fue “Repensar el paisaje de Trujillo” llevado a cabo en 2014 junto con la Fundación Xabier de Salas. El proyecto consistió, entre otras muchas cosas, en varias reuniones donde expertos y la propia ciudadanía trujillana propusieron herramientas más consecuentes y normativas más adecuadas para la gestión, ordenación y protección de la ciudad y su entorno. Conclusiones que fueron recopiladas en un documento a modo de guía que reúne todas las propuestas para potenciar económicamente de nuevo el paisaje de Trujillo.

Hipotético caso en una agencia de seguros

La agencia de seguros X ha llegado a un acuerdo con el ayuntamiento. Se trata de instalar unos contenedores de residuos electrónicos: Cables, móviles, pilas, bombillas. El pueblo donde opera la agencia carece de estos contenedores para reciclar tales residuos y la empresa se ha dado cuenta de que los ciudadanos cada vez que quieren deshacerse de estos aparatos los tiran al contenedor “restos” o tienen que desplazarse a 3 km.

La instalación consiste en 3 contenedores en las 3 plazas principales del pueblo para que la mayoría de los ciudadanos tengan uno cerca. Además, estos contenedores tienen espacio para dos grandes carteles publicitarios,

que la agencia cederá a empresas locales o asociaciones del pueblo para que publiciten eventos o sus propias marcas.

6.6.4. Con el medioambiente

Cualquier empresa por su propia actividad provoca un impacto sobre el medio ambiente. Ya sea consumiendo recursos como electricidad, agua, gas, etc.; como produciendo desechos: emisiones de Co2 o residuos en forma de basura.

Claramente las oficinas de seguros no son una industria textil o del carbón, pero también forman parte del tejido empresarial que contamina nuestro medioambiente y por ende puede formar parte de la solución si esta es nuestra voluntad.

Los impactos de nuestra oficina deben:

- **Identificarse:** debemos ser conocedores de todos los impactos que produce nuestra oficina. El tipo de residuos que producimos (plástico, papel, restos...), los vehículos que tenemos en la flota, tanto nuestros como de nuestros trabajadores, ¿Cuánto contaminan?, la energía que consumimos ¿de qué fuentes proviene?
- **Minimizarse:** en caso de que nuestros impactos sean negativos, debemos minimizarlos. Tener políticas de impresión en papel “Oficina Paperless” que todos sigan en la oficina es beneficioso para el medioambiente y para mejorar el gasto en esta partida del presupuesto. Cambiar los proveedores de suministros por aquellos que los obtengan de manera ecológica, puede ser algo muy importante.
- **Maximizarse:** en caso de que estemos creando algún impacto positivo, tenemos que hacer lo posible por que se siga produciendo así, y si es posible, mejorarlo y promoverlo.

Tabla 13: Actos RSC con el medioambiente

Que hacer	Como
Conocer y cumplir las leyes medioambientales	<ul style="list-style-type: none"> • Contacta y consulta con los organismos competentes en materia medioambiental en tu comunidad autónoma. • Consulta a asociaciones y grupos ecologistas especializados en la materia. Ellos te podrán hacer una auditoria de tu impacto en el medioambiente y darte pautas para minimizar impactos negativos
Gestionar el consumo de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Como decíamos antes gestionar el consumo de agua, electricidad, gas, material de oficina... • Marcar objetivos realizables a corto y a medio plazo.

<p>Reconvierte esta “amenaza medioambiental” en una ventaja competitiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pasa a ser una oficina Eco-certificada y promuévelo en redes sociales. • Compromete a todo el equipo, a tus proveedores y a la compañía de seguros para la cual haces de mediador, para que sean lo más sostenibles posible.
--	---

Fuente: reelaboración propia teniendo en cuenta la Guía de la responsabilidad social corporativa para las pymes

Beneficios que podemos obtener con estas prácticas:

- Se pueden llegar a conseguir reconocimientos por parte de la comunidad que pueden servir de ventaja competitiva y de motivador para tu equipo y tu empresa.
- La implantación de medidas de control del impacto medioambiental mejorará la conciencia de la actividad empresarial.
- Ser “sostenibles” nos puede abrir nuevos nichos de mercado para los cuales este atributo es indispensable para poder hacer negocios.
- Mejora reputacional y bajada de gastos

Ejemplos de RSC con el medioambiente

El caso Genesis y su póliza Cero Co2

Génesis, la marca de Canal Directo del Grupo Liberty Seguros ha lanzado al mercado la nueva Póliza Cero CO2, una iniciativa pionera en España que permite compensar las emisiones de los vehículos asegurados por la compañía.

Desde ahora, los clientes que contraten su póliza a través de la web de Génesis podrán calcular el volumen de dióxido de carbono que su coche emite a la atmósfera, gracias a la calculadora tarificadora y compensar después dichas emisiones.

Génesis no penalizará a sus clientes con ninguna sobreprima para esta póliza y asumirá el 90 % del coste de la compensación dejando en manos del cliente el 10 % restante. El total resultante financiará los costes de la compensación destinados a los proyectos de reforestación que se llevan a cabo en la península de Nicoya en Costa Rica o en Sumatra (Indonesia), en función de la elección de los clientes, ambos proyectos auditados y amparados por Naciones Unidas.

Génesis busca la implicación de los clientes en un problema que nos afecta a todos y en el que todos podemos aportar a través de pautas y comportamientos responsables. “Con esa iniciativa ofrecemos una opción para luchar contra el

cambio climático a nuestros clientes que se preguntan qué pueden hacer ellos contra el calentamiento global”, señala Enrique Huerta, Director de Génesis (Grupo Liberty Seguros).

Fuente: www.ceroco2.org

Hipotético caso en una agencia de seguros

La agencia de seguros X ha tomado la iniciativa de promover el uso del transporte sostenible entre sus empleados.

A partir de este mes, aquel empleado que venga en bicicleta a trabajar será recompensado en su salario a final de mes.

La idea se les ocurrió a los gerentes de la agencia cuando empezaban a notar que algunos trabajadores no hacían nada de ejercicio y su salud lo estaba empezando a notar. Además, la mayoría de los trabajadores viven a menos de 4 km de distancia de su puesto de trabajo, por lo que la empresa ve la medida factible. Promover la bicicleta, trabaja en dos áreas de la RSC: en la del medioambiente y en la de los trabajadores.

7. Capítulo de conclusiones

A pesar de formar parte de un sector maduro y muy atomizado, los mediadores de seguros y en este caso los agentes exclusivos, tenemos la gran ventaja de ser los distribuidores mejor valorados del mercado español. Esta ventaja competitiva creemos debería ser utilizada, de manera inteligente y cuanto antes, para aumentar este gap con los demás competidores. Y es que valores como la confianza, la empatía o la experiencia se vuelven aspectos cualitativos clave muy valorados por el cliente actual y básicos, desde el punto de vista del mediador, en la retención y fidelización de clientes.

Durante toda la tesina hemos estado viendo distintos conceptos, que los mediadores pueden usar, para crear valor diferenciador con respecto a la competencia. Hemos hablado de la gestión del servicio y de posibles metodologías para crear valor haciendo que nuestra agencia busque la excelencia y la perfección en los procesos; seguidamente hemos visto cómo hacer para fidelizar clientes a través del Marketing relacional, conociendo las ventajas de este método que nos permite crear relaciones con nuestros clientes a largo plazo; en tercer lugar, de nuevos métodos de marketing que nos ayudaran a ser referentes en la web, dejando de lado el marketing intrusivo como puede ser el tradicional, para hacer que sean los clientes los que sientan interés por nosotros y nos compren. Hablamos del Inbound Marketing; y por último hemos tocado un tema, que personalmente a mí me resulta apasionante, como es la Responsabilidad Social Corporativa. Hemos visto que comportamientos son propios de una empresa RSE y que beneficios puede reportar a una pyme como pueda ser la nuestra. Pero veamos las conclusiones que podemos extraer de nuestro estudio focalizando cada uno de los pilares estudiados:

Gestión del servicio

El servicio es realmente lo que nos diferencia, a nosotros los mediadores de la mayoría de los canales de distribución existentes en el panorama actual. Es precisamente por eso que debemos prestar especial atención a como lo tratamos o en ocasiones maltratamos.

Vemos en la servucción un concepto, aun siendo algo arcaico, con una base espectacular que entidades como las nuestras pueden tomar como referencia para perfeccionar procesos.

Creemos que los “momentos de la verdad”, tal y como los define Albrecht (1992), tienen que ser tomados en consideración por todos aquellos que quieran mejorar la gestión de cualquier servicio. En nuestro caso, no hemos encontrado contacto con el cliente que no valga la pena denominarlo “momento de la verdad”.

Consideramos el método SERVQUAL, método para la valoración de la calidad de servicio, un sistema perfectamente aplicable a nuestro tipo de negocio. Vemos importante la regularidad en su aplicación a lo largo de la vida de nuestra

agencia, para hacer cada vez más pequeños los gaps de percepción que hay entre la empresa y los clientes.

Gestión de la relación con el cliente

Otro punto que hace más fuerte a los mediadores en esta lucha por la “cuota de clientes”, es la calidad en la relación con el cliente. Muchos agentes de seguros ya practicaban el marketing de relaciones sin saberlo, incluso mucho antes de que autores como Berry o Payne teorizaran con estas prácticas.

En cualquier caso, gran parte de la aportación de valor que desde una agencia estamos en disposición proporcionar a nuestros clientes, pasa por conceptos tratados en este capítulo.

La filosofía del CRM ha hecho que surjan softwares facilitadores del cuidado de la relación con el cliente. Actualmente, no concebimos una agencia de mediación sin un Software, por básico que sea, de este tipo. Podemos afirmar que, las agencias que todavía no hayan adoptado esta metodología de trabajo tendrán verdaderos problemas para gestionar carteras de cierto tamaño en el futuro próximo.

Podemos asegurar que métodos como el “Lienzo de Empatía”, son herramientas muy potentes para la generación de valor. No solo porque se acortan las distancias entre mediador y cliente, sino porque también genera dinámicas de proactividad y de crecimiento personal para todos los colaboradores que se enfrenten a este método.

Por último, recomendamos encarecidamente que los agentes dejen de concentrar esfuerzos en vender pólizas y empiecen a pensar en fidelizar clientes. Del mismo modo, confiamos que las compañías de seguros abandonen los viejos métodos de remuneración del agente, basados en la venta por la venta, para recompensar las prácticas de fidelización de clientes.

Inbound Marketing

Alguien me dijo alguna vez: “aquel que no está en internet, es como si no existiera”. Si bien esta frase descontextualizada puede sonar algo dura, si la entendemos desde una perspectiva empresarial, se vuelve cruelmente real. Y es que hoy en día nuestra forma de comunicarnos y de obtener información se ha vuelto totalmente digital.

Creemos que el Inbound Marketing da la posibilidad a negocios como el nuestro de captar nuevos targets de clientes a los que hasta hoy solo tenían acceso las grandes empresas, de llegar a nuestros clientes potenciales de manera no intrusiva pero muy potente al mismo tiempo y de crear una muy buena imagen de marca.

El Marketing de contenidos va a conseguir, obviamente si lo hacemos bien, que posicionemos mejor en buscadores como Google, haciendo nuestra existencia un hecho en el mundo digital. Si bien estamos convencidos de que hacer marketing de contenidos no es a priori una empresa fácil, sí que vemos en él una fuerte arma de captación de Leads y creación de relaciones poderosas con los clientes.

Responsabilidad Social Corporativa

Podríamos afirmar que la RSC debe promoverse sobre todo desde el ámbito de las pymes distribuidoras de seguros, simplemente porque es la mejor manera de hacer que el negocio de estas tenga mayor beneficio con “mayor onda expansiva”. Al mejorar la gestión medioambiental también se reducirán los costes. Reteniendo a los mejores equipos de trabajo de manera natural, porque estos están orgullosos de pertenecer a nuestra empresa, mejorará la productividad, la motivación y el ambiente de trabajo. Además, muy posiblemente esto se transmitirá a los clientes y a la comunidad cercana.

También nos transformaremos en empresas proactivas y activas con las inquietudes de nuestra comunidad, alimentando así las relaciones entre la comunidad, nuestros clientes y nuestra empresa.

Adoptar políticas RSC, hará que nuestros clientes nos recomienden y que se sientan orgullosos y participes de las actividades y los logros internos y externos de nuestra agencia.

Por último, el hecho de ser “buenos ciudadanos” nos ofrece garantías sólidas ante nuestra aseguradora matriz, estableciendo lazos de confianza bilaterales que puedan perdurar en el tiempo.

8. Bibliografía

Artículos:

VILLALBA SÁNCHEZ, C. "La calidad de servicio: un recorrido histórico conceptual, sus modelos más representativos y su aplicación en las universidades", Punto de Vista, núm.7 (2013), págs.54-73.

DUQUE OLIVA, E. "Revisión del concepto de calidad de servicio y sus modelos de medición", INNOVAR (enero a julio de 2005) Universidad Nacional de Colombia.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V; BERRY, L. A Conceptual model of Service Quality and its implications for Future Research. Journal Marketing (1985), págs. 41-50.

GRÖNNROOS, C. A Service Oriented Approach to Marketing of Services. European Journal of Marketing, (1978). Págs. 588-601.

ZEITHALM, V.A. "How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services. Marketing of Services" (1981), págs.186-189.

ZEITHALM, V.A. "Service, Quality, Profitability and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn". Academy of Marketing Science Journal (2000), págs.67-85.

PINTO, STEPHEN K. Harvard Deusto business review, N° 79, 1997, págs. 32-40.

EVANS, M. Prevention is better than cure: Redoubling the focus on customer retention. Journal of Financial Services Marketing. (2002) Págs. 186-198.

Libros:

LAO, TSÉ. Tao Te Ching: El libro sagrado del taoísmo. España: Ediciones Lea, 2012.

KOTLER, P; LANE KELLER, K. Dirección de Marketing. México: Editorial Pearson Educación, 2012.

KOTLER, P. Dirección de Marketing. La edición del milenio. Editorial Pentrice Hall Iberia, México, 2001.

ALFARO FAUS, M. Temas clave de marketing relacional. España: McGraw-Hill/ Interamericana de España, 2004.

MARR, S; CROSBY, L. Customer Satisfaction Measurement: A Management Information System for Total Quality. AMA, Chicago, 1993.

REICHHELD, F: El efecto de la lealtad. Editorial Ariel. España, 1996.

DE SAINT-EXUPERY, A. El Principito. Publicaciones y ediciones Salamandra. España, 2008.

SCHNARCH KIRBERG, A. Marketing de Fidelización. Ecoe Ediciones. España, 2011.

ALBRETCH, K. Servicio al cliente interno: cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia. Ediciones Paidós. Barcelona, 1992.

EIGLIER, P; LANGEART, E. Servucción: El Marketing de Servicios. Ediciones McGraw-Hill. Madrid. 1996.

SANAGUSTIN FERNANDEZ, E. Marketing de Contenidos: Estrategias para atraer clientes a tu empresa. Ediciones Anaya Multimedia. Madrid, 2013.

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y; BERNARDA, G; SMITH, A. Diseñando la propuesta de valor. Editorial Deusto. Barcelona, 2015.

Informes:

COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas. 2001.

ROSER HERNANDEZ, I. Guía de la Responsabilidad Social Corporativa para las Pymes, Observatorio de la RSC. 2005.

DE MIGUEL CORRALES, M.L. La responsabilidad Social Empresarial en la Pequeña y Mediana Empresa: Guía de las buenas prácticas. Ministerio de Industria Turismo y Comercio. 2011.

ASOCIACION DE DIRECTORES DE COMUNICACIÓN. El Valor de ser grande: Guía para la gestión de la RSE en una Pyme. 2010.

ARDANDOÑA, A. La Responsabilidad Social de las Empresas Pequeñas y Medianas. Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. N°1, junio 2008.

Fuentes de internet:

<<https://akifrases.com/frase/137245>> (Fecha de consulta: 22 de junio de 2018).

¿Cómo ve el cliente a los diferentes canales de distribución? <<https://www.pymeseguros.com/>> (Fecha de consulta: 03 de julio de 2018).

Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, versión on-line <<http://dle.rae.es/?id=DglqVCc>> (Fecha de consulta: durante toda la elaboración de la tesina)

Las 4 P's del Marketing <<http://apps.ges.galileo.edu/>> (Fecha de consulta: 17 de julio de 2018).

Beneficios del Marketing Relacional <<http://unocorporate.com/>> (Fecha de consulta: 23 de julio de 2018).

MARTINEZ MARTINEZ, M. Función económico-social del seguro. F. .Mapfre <https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/i18n/catalogo_imagenes/imagen_id.cmd?idImagen=1032902> (Fecha de consulta: 01 de setiembre de 2018).

Informe del foro de expertos en responsabilidad social de las empresas <http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/foro_expertos/> (Fecha de consulta: 01 de Julio de 2018).

Póliza Cero Co2. Liberty seguros. <www.ceroco2.org> (Fecha de consulta: 27 de Julio de 2018).

El caso Reale y las comunidades sostenibles. <<http://fundacionreale.org/accion/ciudades-sostenibles/>> (Fecha de consulta: 27 de Julio de 2018).

Allianz Seguros adapta su estrategia para ser una compañía completamente digitalizada en 2018. <www.allianz.es> (Fecha de consulta: 29 de agosto de 2018).

El caso Zurich Sports Club. <<https://www.zurich.es/es-es/conocenos/responsabilidad-social>> (Fecha de consulta: 29 de agosto de 2018).

Comercio Justo <<http://comerciojusto.org/wp-content/uploads/2017/09/INFORME-CJ-2016.pdf>> (Fecha de consulta: 29 de agosto de 2018).

Nombre y apellidos del autor

Nacido en Montornés del Vallés, Barcelona.

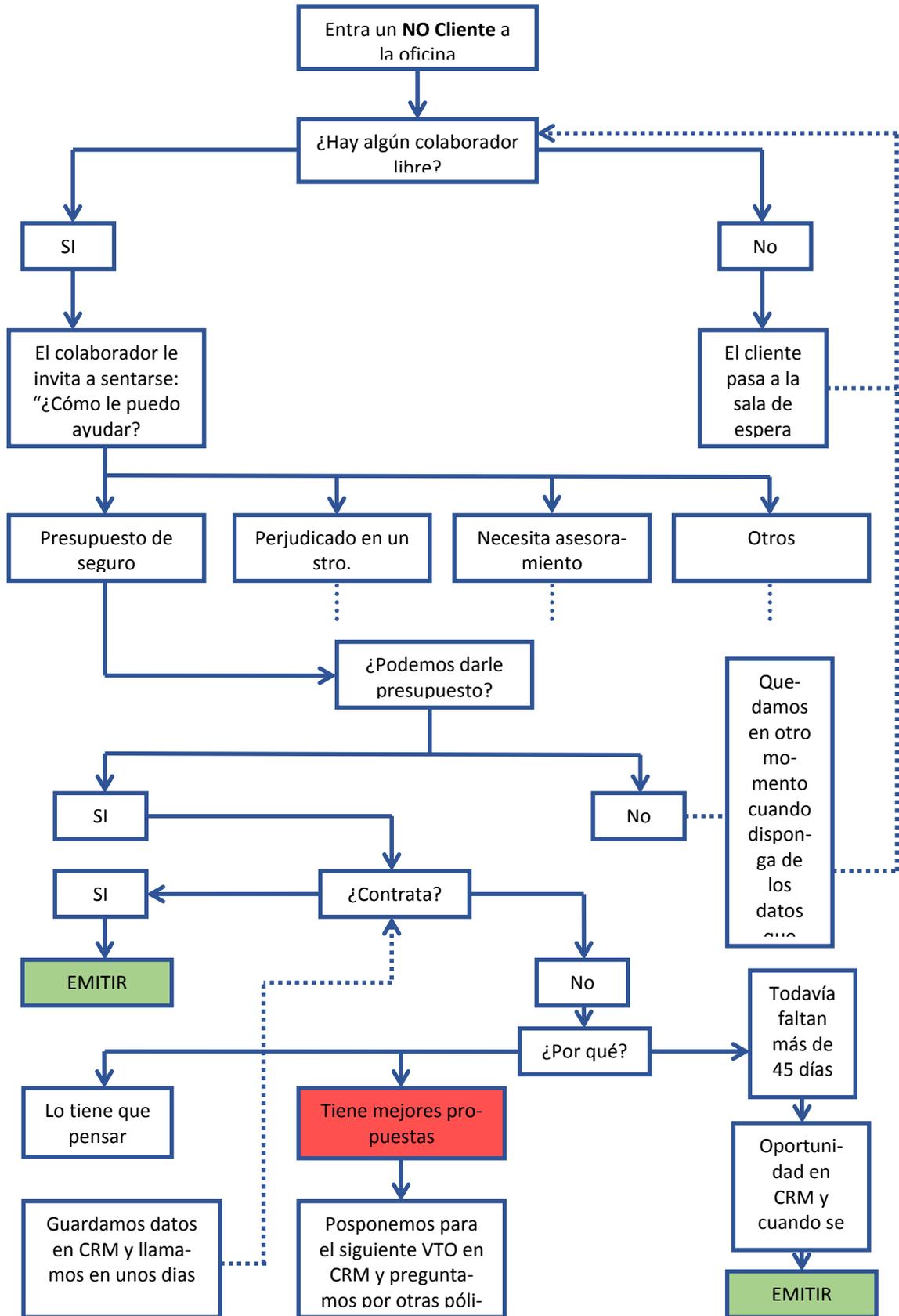
Su carrera profesional en el sector asegurador empieza en junio de 2014. Cuando entra en el plan de Relevo Generacional para hijos de gerentes de Oficinas de Agencia de la Compañía Catalana Occidente.

Empieza con tareas administrativas en la oficina, pero pronto se pone al frente, debido a la pronta jubilación de sus padres, gerentes de Seguros Montornés hasta la fecha.

Cursa el postgrado de asesor financiero en 2015 por la Pompeu Fabra. En 2016 acaba el curso de Relevo Generacional de Catalana Occidente. En 2017-2018 realiza el curso “Gerencia de una Oficina de Agencia” impartido por Bar-naconsulting en exclusiva para Catalana Occidente.

Anexos

Anexo 1: Árbol de Servucción



Anexo 2: Matriz de servucción

B. Soporte físico		C. Papel del personal de contacto														
A. Papel del cliente		1. Rótulos ext. legibles	2. Trípticos publicitarios	3. Iluminación adecuada	4. Indumentaria acordada	5. Sala de espera visible	6. Info página web y formularios preparados	7. Mesas y materiales	8. Web en primeras posiciones de Google	9. Perchero y paraguero visibles	10. Pólizas físicas archivo.	11. Cartel con horario en entrada y en internet	12. Tarifadores	13. TPV, contactless...	14. CRM al día	15. Centralita telefónica
1. Encontrar la oficina física		●														
2. Conocer la oferta de seguros			●													
3. Ver el ambiente			●	●												
4. Dirigirse al colaborador				●												
5. Esperar el turno					●											
6. Encontrar la página web								●								
7. Pedir precio para seguro																
8. Llamar por dudas																
9. reclamar siniestro a colaborador																
10. Colgar abrigos y paraguas																
11. Saber horario de oficina																
12. Firmar pólizas																

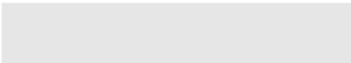
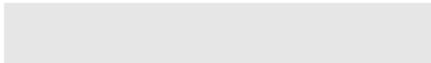
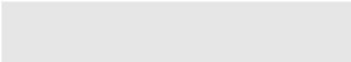
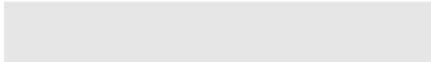
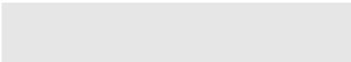
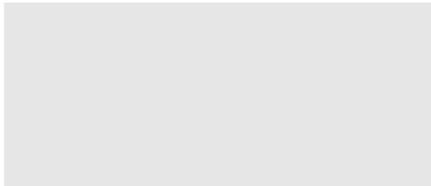
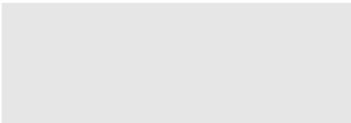
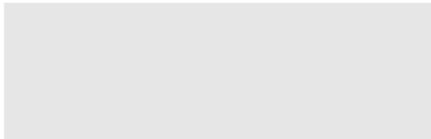
Etc.

Anexo 3: Cuestionario Servqual para una agencia de seguros exclusiva

DIMENSION	N.º de pregunta	Pregunta
Fiabilidad	1	Cuando la Agencia X promete hacer algo en un tiempo determinado, lo cumple
Fiabilidad	2	Cuando he tenido algún problema y he acudido a la Agencia X, he percibido un sincero interés por ayudarme a resolverlo.
Fiabilidad	3	Tengo la impresión de que la Agencia X desempeña el servicio de manera correcta a la primera
Fiabilidad	4	La Agencia X proporciona servicios de una manera adecuada y conforme a como se compromete a hacerlo
Fiabilidad	5	La agencia X mantiene adecuadamente informados a sus clientes y asegurados.
Capacidad de respuesta	6	El personal de la Agencia X presta el servicio con prontitud.
Capacidad de respuesta	7	El personal de la Agencia X muestra una clara disposición de ayudar.
Capacidad de respuesta	8	El personal de la Agencia X demuestra una clara intención de atenderme, incluso cuando se encuentran ocupados en otros asuntos.
Seguridad y confianza	9	El personal de la Agencia X me inspira confianza.
Seguridad y confianza	10	Me siento seguro al acudir a la Agencia X.
Seguridad y confianza	11	He recibido en todo momento un trato de cortesía por parte del personal de la Agencia X.
Seguridad y confianza	12	El personal de la Agencia X manifiesta competencia y conocimiento a la hora de dar respuesta a los clientes.
Empatía	13	Cuando lo he requerido, he recibido de la Agencia X una atención individualizada.
Empatía	14	La Agencia X cuenta con una organización que le permite dar una atención personal.
Empatía	15	Percibo de la Agencia X que se preocupa de cuidar los intereses de sus clientes.
Empatía	16	Tengo constancia de que la Agencia X entiende de las necesidades específicas de sus clientes.

Elementos tangibles	17	Los equipos y herramientas de que dispone el personal de la agencia X son en apariencia modernos y apropiados.
Elementos tangibles	18	Las instalaciones físicas en donde se ubica la Agencia X son adecuadas y de fácil acceso.
Elementos tangibles	19	La presencia del personal de la Agencia X es buena.
Elementos tangibles	20	Los materiales utilizados en la Agencia X (folletos, impresos, catálogos, Web, etc....) son útiles, se ajustan a lo necesario y son de fácil acceso.
Elementos tangibles	21	Los horarios de atención de la Agencia X son correctos y cómodos
Valoración general	22	Considerando los aspectos valorados a lo largo de la encuesta ¿cómo está usted de satisfecho con la Agencia X?

Anexo 4: Ficha ejemplo Buyer Persona

 <p>Foto</p>	<p>Paco Padre Familia</p>
<p>Antecedentes</p> 	<p>Cómo podemos ayudarle</p> 
<p>Familia</p> 	<p>Puntos débiles</p> 
<p>Identificadores</p> 	 <p>Puntos débiles</p> 
<p>Objetivos</p> 	
<p>Retos</p> 	<p>Elevator pitch</p> 

Anexo 5: ANALISIS DE NECESIDADES AVANZADO (Método del Lienzo de Empatía)

Adaptacion de Lienzo de Empatía cedido por Marc Muñoz Medina, realizado en el Curso para agentes de Catalana Occidente -Análisis del Necesidades Avanzado- por la empresa consultora ANDA (Junio de 2018)

Búsqueda de información

Narcís Adrián Vlascau nació el 16 de septiembre de 1983 en Brasov, ciudad importante de Transilvania, Rumania. A sus dieciocho años emigró a España y se instaló en Barcelona. Sus inicios fueron complicados a pesar de encontrar rápidamente un trabajo en el sector de la construcción como peón. Tres años más tarde abandonó el sector de la construcción para iniciarse en el mundo de la hostelería (actualmente ejerce de camarero en un céntrico restaurante del Gótico).

Fue entonces cuando nos conocimos, una mañana de septiembre del 2012. Por aquel entonces yo estudiaba Ciencias Políticas en la Universidad de Barcelona. Por las mañanas, antes de ir a la Facultad me acercaba al bar donde trabajaba y me tomaba un café americano. Lo primero que le dije es: “en mi vida he probado una café americano tan bien hecho y tan bueno”. A partir de entonces entablamos una amistad que dura hasta el día de hoy.

Un año más tarde de establecerse en Barcelona se encontró con una vieja amiga de su infancia, se enamoró locamente y hasta el día de hoy sigue con su media naranja Adriana Popa. Hace 3 meses se prometieron y actualmente están pensando en el dónde, cómo y cuándo se casan.

Adriana Popa tiene 32 años, es nutricionista en un hospital de Barcelona. Tiene devoción por ayudar a los demás. Los dos juntos hacen una pareja perfecta. Llevan muchos años viviendo juntos en un pequeño piso en el centro de Barcelona. Ahora bien, reconocen que vivir en Barcelona conlleva un ritmo de vida muchas veces estresante. Les encanta viajar, cuando disponen de 15 días de vacaciones aprovechan para escaparse, algunas veces a Rumania otras por ciudades europeas. Adriana se queja que Adrián solo vive para trabajar, llega pasadas las 18 horas y no puede disfrutar de su compañía. A pesar de trabajar tantas horas en constante movimiento, Adrián va “echando unos Kilos de más”. Adriana preocupada le dice que se apunte a un gimnasio y se ponga en forma.

Narcís Adrián tiene un sueño. Un sueño que dentro de poco se hará realidad: El tener su propio establecimiento de comida casera rápida. Ha elegido el centro de Reus para desarrollarlo adquiriendo un edificio con unos bajos reformados donde iniciará la actividad a la par que realiza una reforma de los pisos. El edificio costa de tres plantas de 120 m² cada una y un local de 145 m². El vivirá en el ático, piso que mejor se conserva, mientras realiza la reforma de los dos pisos que destinará al alquiler una vez terminados.

Nos perdimos la pista hasta el pasado 22 de mayo, que se pone en contacto conmigo para decirme que ha bajado unos días a Reus y que donde tengo la oficina. Le gustaría verme y hablar conmigo. Fue la primera toma de contacto después de 4 años sin vernos en el que manteníamos el contacto a través de las redes sociales. Empezó la conversación dándome la sorpresa que iba a adquirir un edificio y estaba mosqueado con las condiciones del banco sobre política de seguros.

Actualmente Adrián únicamente dispone de dos seguros: el seguro del coche y un Plan de Pensiones paralizado con unos 3.000 euros de fondo que la banca le obligó a hacerse cuando solicitó un préstamo para adquirir el vehículo. Hoy en día ya tiene liquidado el préstamo. Ahora el banco le obligará a asegurar el continente del edificio por valor de 165.000 euros, junto con un seguro de vida amortización a 20 años. También ejercen presión para hacerle el seguro del establecimiento. Dispone de unos 18.000 euros en acciones y una cuenta corriente con 23.000 euros (es lo que le ha quedado tras haber pagado la entrada del edificio). Invertió en acciones de Inditex aconsejado por mi compañero de piso y por mi cuando debatíamos temas bursátiles en el bar y el escuchaba con atención. Lástima no haber dominado por aquel entonces los fondos de inversión...

Lienzo de empatía inicial

¿Qué piensa y siente? N.A.V actúa tal como piensa, con serenidad. Es una persona que infunde respeto. Es de naturaleza tranquila, pensando detenidamente las cosas antes de actuar.

Siente que ha llegado el momento de arriesgarse, de emprender su propio negocio. Siente añoranza por su tierra, a pesar de haberse venido a una época temprana, añora sus costumbres, su familia y sus amigos de infancia.

Lleva muchos años en Barcelona esforzándose y trabajando más de la cuenta para pagar un alquiler alto y cubrir unas necesidades básicas. Desea una tranquilidad que Barcelona, en su apogeo no puede ofrecerle.

Siente que cuenta con el apoyo incondicional de su prometida y media naranja Adriana.

¿Qué oye? N.A.V siempre ha escuchado críticas laborales positivas. Ya no solo de mi cuando le alababa por hacerme el mejor café americano, sino de todos los tertulianos que frecuentaban el bar de buena mañana. Todos lo adoraban, todos salían con una sonrisa dibujada en la cara.

Oye a su prometida como le insiste en que haga algo de deporte para sacarse esos kilos de más y estar en plena forma.

¿Qué dice y hace? N.A.V hace lo que dice y dice lo que hace. Es un hombre de palabra con el que puedes confiar. Tiene don de gentes y tiene la capacidad en pocas palabras de serenar y tranquilizar. Ha trabajado y trabaja muchas horas, se nota fatigado, pero con ilusión.

¿Qué ve? N.A.V ve que el entorno socio económico actual es favorable para realizar el sueño de emprender y ser un pequeño empresario - autónomo local, el único establecimiento que ofrecerá en Reus “Mici y Sarmale” entre otros platos típicos de Rumania. Ve que cuenta con pleno apoyo de su prometida, amigos y familia cercana.

¿Qué problemas tiene? N.A.V lleva muchos años trabajando una media de 12 a 14 horas diarias. Sabe que una vez sea propietario de un establecimiento tendrá que sacrificarse unos años más para consolidar su negocio. Sabe que no podrá tener trabajadores a su cargo por el momento y que una enfermedad o un accidente puede acarrearle serios problemas. Sabe que su prometida Adriana renuncia a un buen puesto de trabajo actual, donde tiene una buena remuneración.

¿Qué le gustaría conseguir? N.A.V le gustaría formar y consolidar una familia junto con su media naranja y actual Prometida Adriana Popa.

Le gustaría iniciar su actividad a finales de septiembre, inaugurar su establecimiento y conseguir que gran parte del colectivo rumano de la provincia venga a comer a su local, único y exclusivo de la provincia.

Lienzo de empatía final

¿Qué piensa y siente? N.A.V tiene claro que su vida va a cambiar inminentemente. Pasará de trabajador en régimen general con unos ingresos mensuales de 1900 euros a trabajador por cuenta propia.

¿Que ve? N.A.V ve un sinfín de posibilidades con la apertura de su establecimiento, único como dijimos en la provincia de Tarragona, donde existe un gran colectivo de rumanos que estarán encantados en frecuentar a su Restaurante.

¿Qué problemas ha solucionado? N.A.V ha solucionado la no disposición de coberturas, garantías, capitales y servicios en caso de tener una contingencia de vida.

¿Qué ha conseguido? N.A.V ha conseguido tener la tranquilidad y la seguridad que todo autónomo se merece en el ámbito laboral. Sabe que si cae enfermo o sufre un accidente dispone de cobertura para paliar la situación. Sabe que si algún día tras su jubilación decide volver a Rumania lo hará con unos ahorros que le ayudarán a mantener el nivel de vida.

Lienzo de Vida

Esfuerzo y compromiso: N.A.V hará un esfuerzo tomando la decisión de destinar una cantidad mensual a pagar unas primas que lo protejan delante las adversidades y le garanticen una jubilación más tranquila. El compromiso por su parte es el pago de estas cuotas y la lealtad como cliente.

Retorno: El retorno que nosotros le ofrecemos es atenderle de una forma eficiente y eficaz, asesorarle en materia de planificación financiera de una forma transparente. Ofrecerle las coberturas, capitales y servicios contratados. Podrá desgravar 500 euros por disponer de seguro de Salud.

Ganancias logradas: Tranquilidad, seguridad y rentabilidad.

Comportamiento de entrada y salida: Referente al comportamiento de entrada N.V.A muestra preocupación por varios temas en los que destaca el papeleo y burocracia para obtener las correspondientes licencias y permisos y la preocupación por haber invertido todo su ahorro.

En cuanto a la salida N.V.A se muestra tranquilo y confiado en que ha contratado unos buenos seguros que le garantizan cobertura a sus necesidades.

Qué necesito conocer: Conocemos su situación y su entorno socio - económico. Conocemos que pronto pasará de un régimen general a ser un autónomo. Sabemos que dentro de un año celebrará una boda y **cumplirán** el sueño de tener uno o dos hijos. Conocemos muchas de las aspiraciones personales tanto a corto como a largo plazo.

Sabemos que va a elegir a mi ex compañero de piso como asesor laboral y como contable para que le lleve todo el tema de papeleo en la nueva empresa, lo que nos garantiza una seguridad total (por ejemplo, si precisara un Plan de Pensiones para desgravar, Marc, su asesor y amigo mío me lo haría saber).

Necesidades que cubrir: Sus necesidades a cubrir son: Su salud y la de los suyos incluyendo en su caso el subsidio, un seguro de vida amortización con invalidez para liberar a los suyos en caso de fallecimiento, un buen seguro de accidentes para complementarlo y un Fondo elección con una aportación mensual de 130 euros el 100% a Renta Variable Internacional esperando una rentabilidad entorno al 3% - 4%.

Puede realizar una aportación suplementaria inicial en función de los inicios de la actividad. Puede que precise un Plan de Pensiones con la finalidad de reducir carga fiscal.

Móviles que activar: Despertar la necesidad de estar bien protegido en todo momento. Para ello reforzaremos los argumentos de aquellos autónomos conocidos que sufren una enfermedad o un accidente y pierden su negocio.

Por naturaleza N.V.A es muy ahorrador, es conocedor de la situación de tipos de interés próximos al 0% y mantiene por el momento la voluntad de invertir en vez de precisar productos tales como el PIAS garantizado creciente, el SIALP o un Jubilación. Queda dicho que seguramente ahorre cuando le nazca el primer hijo.

Que herramientas utilizo: Para cuantificar económicamente las necesidades del cliente en cuestión (excluyendo todo lo referente a Seguros Generales) nos valdremos del siguiente material:

- Tarificador ADN: es la herramienta por excelencia para cuantificar y encuadrar todas las necesidades reales del cliente a través de una oferta individual donde se detallan tanto las coberturas como capitales.
- Manual, tabla y calculadora de la Seguridad Social que se halla en el portal de formación del Adasnet y nos permite argumentar con mayor firmeza la situación presente y futura del cliente.
- Material complementario: Tipos de interés vigentes tanto de los productos de ahorro como de inversión, comparadores como el de Salud que está muy bien ya que puedes analizar puntos fuertes y débiles de la competencia.

Presentación de la oferta

Mediante la herramienta de tarificación ADN se han calculado los proyectos que se presentan al cliente con sus coberturas, límites y primas correspondientes

En el proyecto de Salud Asistencia Sanitaria con Reembolso y copago 0 se incluye a su prometida Adriana Popa.

Como hemos dicho anteriormente se dejan de lado todos los Seguros Generales (Comunidades, pisos, protección jurídica del arrendador si algún día los alquila, restaurante, Asistencia y cancelación en viajes, seguro de autos, responsabilidad civil, etc.) para centrarnos en la actividad de vida. Para ello mostraremos dos escenarios.

El primero de ellos corresponde a la contratación inminente, es decir, la que nos ocupa hoy y el segundo escenario hacer referencia a un medio plazo, cuando Adrián tenga hijos y necesidades de desgravar.

Primer escenario (escenario actual durante el transcurso de este trabajo):

- Seguro de Salud acompañado del Subsidio
- Seguro de Vida amortización
- Fondo Elección al 100% Renta Variable Internacional

Segundo escenario (por que un hijo lo cambia todo...):

- PIAS garantizado
- Plan de Pensiones mixto si precisa desgravar

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

PUBLICACIONES

- 1.- Francisco Abián Rodríguez: “Modelo Global de un Servicio de Prestaciones Vida y su interrelación con Suscripción” 2005/2006
- 2.- Erika Johanna Aguilar Olaya: “Gobierno Corporativo en las Mutualidades de Seguros” 2005/2006
- 3.- Alex Aguyé Casademunt: “La Entidad Multicanal. Elementos clave para la implantación de la Estrategia Multicanal en una entidad aseguradora” 2009/2010
- 4.- José María Alonso-Rodríguez Piedra: “Creación de una plataforma de servicios de siniestros orientada al cliente” 2007/2008
- 5.- Jorge Alvez Jiménez: “innovación y excelencia en retención de clientes” 2009/2010
- 6.- Anna Aragonés Palom: “El Cuadro de Mando Integral en el Entorno de los seguros Multirriesgo” 2008/2009
- 7.- Maribel Avila Ostos: “La tele-suscripción de Riesgos en los Seguros de Vida” 2009/20010
- 8.- Mercé Bascompte Riquelme: “El Seguro de Hogar en España. Análisis y tendencias” 2005/2006
- 9.- Aurelio Beltrán Cortés: “Bancaseguros. Canal Estratégico de crecimiento del sector asegurador” 2010/2011
- 10.- Manuel Blanco Alpuente: “Delimitación temporal de cobertura en el seguro de responsabilidad civil. Las cláusulas claims made” 2008/2009
- 11.- Eduard Blanxart Raventós: “El Gobierno Corporativo y el Seguro D & O” 2004/2005
- 12.- Rubén Bouso López: “El Sector Industrial en España y su respuesta aseguradora: el Multirriesgo Industrial. Protección de la empresa frente a las grandes pérdidas patrimoniales” 2006/2007
- 13.- Kevin van den Boom: “El Mercado Reasegurador (Cedentes, Brokers y Reaseguradores). Nuevas Tendencias y Retos Futuros” 2008/2009
- 14.- Laia Bruno Sazatornil: “L'ètica i la rentabilitat en les companyies asseguradores. Proposta de codi deontològic” 2004/2005
- 15.- María Dolores Caldés Llopis: “Centro Integral de Operaciones Vida” 2007/2008
- 16.- Adolfo Calvo Llorca: “Instrumentos legales para el recobro en el marco del seguro de crédito” 2010/2011
- 17.- Ferran Camprubí Baiges: “La gestión de las inversiones en las entidades aseguradoras. Selección de inversiones” 2010/2011
- 18.- Joan Antoni Carbonell Aregall: “La Gestió Internacional de Sinistres d'Automòbil amb Resultat de Danys Materials” 2003-2004
- 19.- Susana Carmona Llevadot: “Viabilidad de la creación de un sistema de Obra Social en una entidad aseguradora” 2007/2008
- 20.- Sergi Casas del Alcazar: “El PLAN de Contingencias en la Empresa de Seguros” 2010/2011
- 21.- Francisco Javier Cortés Martínez: “Análisis Global del Seguro de Decesos” 2003-2004
- 22.- María Carmen Ceña Nogué: “El Seguro de Comunidades y su Gestión” 2009/2010
- 23.- Jordi Cots Paltor: “Control Interno. El auto-control en los Centros de Siniestros de Automóviles” 2007/2008
- 24.- Montserrat Cunillé Salgado: “Los riesgos operacionales en las Entidades Aseguradoras” 2003-2004
- 25.- Ricard Doménech Pagés: “La realidad 2.0. La percepción del cliente, más importante que nunca” 2010/2011
- 26.- Luis Domínguez Martínez: “Formas alternativas para la Cobertura de Riesgos” 2003-2004
- 27.- Marta Escudero Cutal: “Solvencia II. Aplicación práctica en una entidad de Vida” 2007/2008
- 28.- Salvador Esteve Casablancas: “La Dirección de Reaseguro. Manual de Reaseguro” 2005/2006
- 29.- Alvaro de Falguera Gaminde: “Plan Estratégico de una Correduría de Seguros Náuticos” 2004/2005

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

- 63.- Susana Martínez Corveira: "Propuesta de Reforma del Baremo de Autos" 2009/2010
- 64.- Inmaculada Martínez Lozano: "La Tributación en el mundo del seguro" 2008/2009
- 65.- Dolors Melero Montero: "Distribución en bancaseguros: Actuación en productos de empresas y gerencia de riesgos" 2008/2009
- 66.- Josep Mena Font: "La Internalización de la Empresa Española" 2009/2010
- 67.- Angela Milla Molina: "La Gestión de la Previsión Social Complementaria en las Compañías de Seguros. Hacia un nuevo modelo de Gestión" 2004/2005
- 68.- Montserrat Montull Rossón: "Control de entidades aseguradoras" 2004/2005
- 69.- Eugenio Morales González: "Oferta de licuación de patrimonio inmobiliario en España" 2007/2008
- 70.- Lluís Morales Navarro: "Plan de Marketing. División de Bancaseguros" 2003/2004
- 71.- Sonia Moya Fernández: "Creación de un seguro de vida. El éxito de su diseño" 2006/2007
- 72.- Rocio Moya Morón: "Creación y desarrollo de nuevos Modelos de Facturación Electrónica en el Seguro de Salud y ampliación de los modelos existentes" 2008/2009
- 73.- María Eugenia Muguierza Goya: "Bancaseguros. La comercialización de Productos de Seguros No Vida a través de redes bancarias" 2005/2006
- 74.- Ana Isabel Mullor Cabo: "Impacto del Envejecimiento en el Seguro" 2003/2004
- 75.- Estefanía Nicolás Ramos: "Programas Multinacionales de Seguros" 2003/2004
- 76.- Santiago de la Nogal Mesa: "Control interno en las Entidades Aseguradoras" 2005/2006
- 77.- Antonio Nolasco Gutiérrez: "Venta Cruzada. Mediación de Seguros de Riesgo en la Entidad Financiera" 2006/2007
- 78.- Francesc Ocaña Herrera: "Bonus-Malus en seguros de asistencia sanitaria" 2006/2007
- 79.- Antonio Olmos Francino: "El Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Presente y Futura" 2004/2005
- 80.- Luis Palacios García: "El Contrato de Prestación de Servicios Logísticos y la Gerencia de Riesgos en Operadores Logísticos" 2004/2005
- 81.- Jaume Paris Martínez: "Segmento Discapacitados. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 82.- Martín Pascual San Martín: "El incremento de la Longevidad y sus efectos colaterales" 2004/2005
- 83.- Montserrat Pascual Villacampa: "Proceso de Tarificación en el Seguro del Automóvil. Una perspectiva técnica" 2005/2006
- 84.- Marco Antonio Payo Aguirre: "La Gerencia de Riesgos. Las Compañías Cautivas como alternativa y tendencia en el Risk Management" 2006/2007
- 85.- Patricia Pérez Julián: "Impacto de las nuevas tecnologías en el sector asegurador" 2008/2009
- 86.- María Felicidad Pérez Soro: "La atención telefónica como transmisora de imagen" 2009/2010
- 87.- Marco José Piccirillo: "Ley de Ordenación de la Edificación y Seguro. Garantía Decenal de Daños" 2006/2007
- 88.- Irene Plana Güell: "Sistemas d'Informació Geogràfica en el Sector Assegurador" 2010/2011
- 89.- Sonia Plaza López: "La Ley 15/1999 de Protección de Datos de carácter personal" 2003/2004
- 90.- Pere Pons Pena: "Identificación de Oportunidades comerciales en la Provincia de Tarragona" 2007/2008
- 91.- María Luisa Postigo Díaz: "La Responsabilidad Civil Empresarial por accidentes del trabajo. La Prevención de Riesgos Laborales, una asignatura pendiente" 2006/2007
- 92.- Jordi Pozo Tamarit: "Gerencia de Riesgos de Terminales Marítimas" 2003/2004
- 93.- Francesc Pujol Niñerola: "La Gerencia de Riesgos en los grupos multisectoriales" 2003-2004
- 94.- M^a del Carmen Puyol Rodríguez: "Recursos Humanos. Breve mirada en el sector de Seguros" 2003/2004
- 95.- Antonio Miguel Reina Vidal: "Sistema de Control Interno, Compañía de Vida. Bancaseguros" 2006/2007
- 96.- Marta Rodríguez Carreiras: "Internet en el Sector Asegurador" 2003/2004

- 97.- Juan Carlos Rodríguez García: "Seguro de Asistencia Sanitaria. Análisis del proceso de tramitación de Actos Médicos" 2004/2005
- 98.- Mónica Rodríguez Nogueiras: "La Cobertura de Riesgos Catastróficos en el Mundo y soluciones alternativas en el sector asegurador" 2005/2006
- 99.- Susana Roquet Palma: "Fusiones y Adquisiciones. La integración y su impacto cultural" 2008/2009
- 100.- Santiago Rovira Obradors: "El Servei d'Assegurances. Identificació de les variables clau" 2007/2008
- 101.- Carlos Ruano Espí: "Microseguro. Una oportunidad para todos" 2008/2009
- 102.- Mireia Rubio Cantisano: "El Comercio Electrónico en el sector asegurador" 2009/2010
- 103.- María Elena Ruíz Rodríguez: "Análisis del sistema español de Pensiones. Evolución hacia un modelo europeo de Pensiones único y viabilidad del mismo" 2005/2006
- 104.- Eduardo Ruiz-Cuevas García: "Fases y etapas en el desarrollo de un nuevo producto. El Taller de Productos" 2006/2007
- 105.- Pablo Martín Sáenz de la Pascua: "Solvencia II y Modelos de Solvencia en Latinoamérica. Sistemas de Seguros de Chile, México y Perú" 2005/2006
- 106.- Carlos Sala Farré: "Distribución de seguros. Pasado, presente y tendencias de futuro" 2008/2009
- 107.- Ana Isabel Salguero Matarín: "Quién es quién en el mundo del Plan de Pensiones de Empleo en España" 2006/2007
- 108.- Jorge Sánchez García: "El Riesgo Operacional en los Procesos de Fusión y Adquisición de Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 109.- María Angels Serral Floreta: "El lucro cesante derivado de los daños personales en un accidente de circulación" 2010/2011
- 110.- David Serrano Solano: "Metodología para planificar acciones comerciales mediante el análisis de su impacto en los resultados de una compañía aseguradora de No Vida" 2003/2004
- 111.- Jaume Siberta Durán: "Calidad. Obtención de la Normativa ISO 9000 en un centro de Atención Telefónica" 2003/2004
- 112.- María Jesús Suárez González: "Los Poolings Multinacionales" 2005/2006
- 113.- Miguel Torres Juan: "Los siniestros IBNR y el Seguro de Responsabilidad Civil" 2004/2005
- 114.- Carlos Travé Babiano: "Provisiones Técnicas en Solvencia II. Valoración de las provisiones de siniestros" 2010/2011
- 115.- Rosa Viciano García: "Banca-Seguros. Evolución, regulación y nuevos retos" 2007/2008
- 116.- Ramón Vidal Escobosa: "El baremo de Daños Personales en el Seguro de Automóviles" 2009/2010
- 117.- Tomás Wong-Kit Ching: "Análisis del Reaseguro como mitigador del capital de riesgo" 2008/2009
- 118.- Yibo Xiong: "Estudio del mercado chino de Seguros: La actualidad y la tendencia" 2005/2006
- 119.- Beatriz Bernal Callizo: "Póliza de Servicios Asistenciales" 2003/2004
- 120.- Marta Bové Badell: "Estudio comparativo de evaluación del Riesgo de Incendio en la Industria Química" 2003/2004
- 121.- Ernest Castellón Texidó: "La edificación. Fases del proceso, riesgos y seguros" 2004/2005
- 122.- Sandra Clusella Giménez: "Gestió d'Actius i Passius. Inmunització Financera" 2004/2005
- 123.- Miquel Crespí Argemí: "El Seguro de Todo Riesgo Construcción" 2005/2006
- 124.- Yolanda Dengra Martínez: "Modelos para la oferta de seguros de Hogar en una Caja de Ahorros" 2007/2008
- 125.- Marta Fernández Ayala: "El futuro del Seguro. Bancaseguros" 2003/2004
- 126.- Antonio Galí Isus: "Inclusión de las Energías Renovables en el sistema Eléctrico Español" 2009/2010
- 127.- Gloria Gorbea Bretones: "El control interno en una entidad aseguradora" 2006/2007
- 128.- Marta Jiménez Rubio: "El procedimiento de tramitación de siniestros de daños materiales de automóvil: análisis, ventajas y desventajas" 2008/2009
- 129.- Lorena Alejandra Libson: "Protección de las víctimas de los accidentes de circulación. Comparación entre el sistema español y el argentino" 2003/2004

- 130.- Mario Manzano Gómez: "La responsabilidad civil por productos defectuosos. Solución aseguradora" 2005/2006
- 131.- Àlvar Martín Botí: "El Ahorro Previsión en España y Europa. Retos y Oportunidades de Futuro" 2006/2007
- 132.- Sergio Martínez Olivé: "Construcción de un modelo de previsión de resultados en una Entidad Aseguradora de Seguros No Vida" 2003/2004
- 133.- Pilar Miracle Vázquez: "Alternativas de implementación de un Departamento de Gestión Global del Riesgo. Aplicado a empresas industriales de mediana dimensión" 2003/2004
- 134.- María José Morales Muñoz: "La Gestión de los Servicios de Asistencia en los Multirriesgo de Hogar" 2007/2008
- 135.- Juan Luis Moreno Pedroso: "El Seguro de Caución. Situación actual y perspectivas" 2003/2004
- 136.- Rosario Isabel Pastrana Gutiérrez: "Creació d'una empresa de serveis socials d'atenció a la dependència de les persones grans enfocada a productes d'assegurances" 2007/2008
- 137.- Joan Prat Rifá: "La Previsió Social Complementaria a l'Empresa" 2003/2004
- 138.- Alberto Sanz Moreno: "Beneficios del Seguro de Protección de Pagos" 2004/2005
- 139.- Judith Safont González: "Efectes de la contaminació i del estils de vida sobre les assegurances de salut i vida" 2009/2010
- 140.- Carles Soldevila Mejías: "Models de gestió en companyies d'assegurances. Outsourcing / Insourcing" 2005/2006
- 141.- Olga Torrente Pascual: "IFRS-19 Retribuciones post-empleo" 2003/2004
- 142.- Annabel Roig Navarro: "La importancia de las mutualidades de previsión social como complementarias al sistema público" 2009/2010
- 143.- José Angel Ansón Tortosa: "Gerencia de Riesgos en la Empresa española" 2011/2012
- 144.- María Mercedes Bernués Burillo: "El permiso por puntos y su solución aseguradora" 2011/2012
- 145.- Sònia Beulas Boix: "Prevención del blanqueo de capitales en el seguro de vida" 2011/2012
- 146.- Ana Borràs Pons: "Teletrabajo y Recursos Humanos en el sector Asegurador" 2011/2012
- 147.- María Asunción Cabezas Bono: "La gestión del cliente en el sector de bancaseguros" 2011/2012
- 148.- María Carrasco Mora: "Matching Premium. New approach to calculate technical provisions Life insurance companies" 2011/2012
- 149.- Eduard Huguet Palouzie: "Las redes sociales en el Sector Asegurador. Plan social-media. El Community Manager" 2011/2012
- 150.- Laura Monedero Ramírez: "Tratamiento del Riesgo Operacional en los 3 pilares de Solvencia II" 2011/2012
- 151.- Salvador Obregón Gomá: "La Gestión de Intangibles en la Empresa de Seguros" 2011/2012
- 152.- Elisabet Ordóñez Somolinos: "El sistema de control Interno de la Información Financiera en las Entidades Cotizadas" 2011/2012
- 153.- Gemma Ortega Vidal: "La Mediación. Técnica de resolución de conflictos aplicada al Sector Asegurador" 2011/2012
- 154.- Miguel Ángel Pino García: "Seguro de Crédito: Implantación en una aseguradora multirramo" 2011/2012
- 155.- Genevieve Thibault: "The Customer Experience as a Source of Competitive Advantage" 2011/2012
- 156.- Francesc Vidal Bueno: "La Mediación como método alternativo de gestión de conflictos y su aplicación en el ámbito asegurador" 2011/2012
- 157.- Mireia Arenas López: "El Fraude en los Seguros de Asistencia. Asistencia en Carretera, Viaje y Multirriesgo" 2012/2013
- 158.- Lluís Fernández Rabat: "El proyecto de contratos de Seguro-IFRS4. Expectativas y realidades" 2012/2013
- 159.- Josep Ferrer Arilla: "El seguro de decesos. Presente y tendencias de futuro" 2012/2013
- 160.- Alicia García Rodríguez: "El Cuadro de Mando Integral en el Ramo de Defensa Jurídica" 2012/2013

- 161.- David Jarque Solsona: "Nuevos sistemas de suscripción en el negocio de vida. Aplicación en el canal bancaseguros" 2012/2013
- 162.- Kamal Mustafá Gondolbeu: "Estrategias de Expansión en el Sector Asegurador. Matriz de Madurez del Mercado de Seguros Mundial" 2012/2013
- 163.- Jordi Núñez García: "Redes Periciales. Eficacia de la Red y Calidad en el Servicio" 2012/2013
- 164.- Paula Núñez García: "Benchmarking de Autoevaluación del Control en un Centro de Sinistros 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.
- 196.- Jesús García Riera: "Aplicación de la Psicología a la Empresa Aseguradora" 2015/2016
- 197.- Pilar Martínez Beguería: "La Función de Auditoría Interna en Solvencia II" 2015/2016
- 198.- Ingrid Nicolás Fargas: "El Contrato de Seguro y su evolución hasta la Ley 20/2015 LOSSEAR. Hacia una regulación más proteccionista del asegurado" 2015/2016
- 199.- María José Páez Reigosa: "Hacia un nuevo modelo de gestión de siniestros en el ramo de Defensa Jurídica" 2015/2016
- 200.- Sara Melissa Pinilla Vega: "Auditoría de Marca para el Grupo Integra Seguros Limitada" 2015/2016
- 201.- Teresa Repollés Llecha: "Optimización del ahorro a través de soluciones integrales. ¿cómo puede la empresa ayudar a sus empleados?" 2015/2016
- 202.- Daniel Rubio de la Torre: "Telematics y el seguro del automóvil. Una nueva póliza basada en los servicios" 2015/2016
- 203.- Marc Tarragó Diego: "Transformación Digital. Evolución de los modelos de negocio en las compañías tradicionales" 2015/2016
- 204.- Marc Torrents Fábregas: "Hacia un modelo asegurador peer-to-peer. ¿El modelo asegurador del futuro?" 2015/2016
- 205.- Inmaculada Vallverdú Coll: "Fórmulas modernas del Seguro de Crédito para el apoyo a la empresa: el caso español" 2015/2016
- 206.- Cristina Alberch Barrio: "Seguro de Crédito. Gestión y principales indicadores" 2016/2017
- 207.- Ian Bachs Millet: "Estrategias de expansión geográfica de una entidad aseguradora para un mercado específico" 2016/2017
- 208.- Marta Campos Comas: "Externalización del servicio de asistencia" 2016/2017
- 209.- Jordi Casas Pons: "Compromisos por pensiones. Hacia un nuevo modelo de negociación colectiva" 2016/2017
- 210.- Ignacio Domenech Guillén: "El seguro del automóvil para vehículos sostenibles, autónomos y conectados" 2016/2017
- 211.- Maria Luisa Fernández Gómez: "Adquisiciones de Carteras de Seguros y Planes de Pensiones" 2016/2017
- 212.- Diana Heman Hasbach: "¿Podrán los Millennials cobrar pensión?: una aplicación al caso de México" 2016/2017
- 213.- Sergio López Serrano: "El impacto de los Ciberriesgos en la Gerencia de Riesgos Tradicional" 2016/2017
- 214.- Jordi Martí Bernaus: "Dolencias preexistentes en el seguro de Salud: exclusiones o sobreprimas" 2016/2017
- 215.- Jéssica Martínez Ordóñez: "Derecho al honor de las personas jurídicas y reputación online" 2016/2017
- 216.- Raúl Monjo Zapata: "La Función de Cumplimiento en las Entidades Aseguradoras" 2016/2017
- 217.- Francisco José Muñoz Guerrero: "Adaptación de los Productos de Previsión al Ciclo de Vida" 2016/2017
- 218.- Mireia Orenes Esteban: "Crear valor mediante la gestión de siniestros de vida" 2016/2017

- 219.- Oscar Pallisa Gabriel: "Big Data y el sector asegurador" 2016/2017
- 220.- Marc Parada Ricart: "Gerencia de Riesgos en el Sector del Transporte de Mercancías" 2016/2017
- 221.- Xavier Pérez Prado: "Análisis de la mediación en tiempos de cambio. Debilidades y fortalezas. Una visión de futuro" 2016/2017
- 222.- Carles Pons Garulo: "Solvencia II: Riesgo Catastrófico. Riesgo Antropógeno y Reaseguro en el Seguro de Daños Materiales" 2016/2017
- 223.- Javier Pulpillo López: "El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica y retributiva" 2016/2017
- 224.- Alba Ballester Portero: "El cambio demográfico y tecnológico: su impacto en las necesidades de aseguramiento" 2017/2018
- 225.- Luis del Blanco Páez: "Aportación de valor al cliente desde una agencia exclusiva de seguros" 2017/2018
- 226.- Beatriz Cases Martín: "¿Blockchain en Seguros?" 2017/2018
- 227.- Adrià Díez Ruiz: "La inteligencia Artificial y su aplicación en la suscripción del seguro multirriesgo de hogar" 2017/2018
- 228.- Samantha Abigail Elster Alonso: "Soluciones aseguradoras de acción social (público-privada) para personas en situación de vulnerabilidad. Exclusión Social / Residencial y Pobreza Energética" 2017/2018
- 229.- Cristina Mallón López: "IFRS 17: Cómo afectará a los balances y cuenta de resultados de las aseguradoras" 2017/2018
- 230.- Carlos Matilla Pueyo: "Modelos de tarificación, transparencia y comercialización en los Seguros de Decesos" 2017/2018
- 231.- Alex Muñoz Pardo: "Aplicación de las nuevas tecnologías a la gestión de siniestros multirriesgos" 2017/2018
- 232.- Silvia Navarro García: "Marketing digital y RGDP" 2017/2018
- 233.- Agustí Ortega Lozano: "La planificación de las pensiones en los autónomos. Nueva reglamentación" 2017/2018
- 234.- Pablo Talisse Díaz: "El acoso escolar y el ciberbullying: como combatirlos" 2017/2018
- 235.- Jordi Torres Gonfaus: "Cómo llevar a cabo una estrategia de fidelización con herramientas de relación de clientes" 2017/2018
- 236.- Anna Valverde Velasco: "Nudging en el ahorro en la empresa. Aplicación de la Economía del Comportamiento a los instrumentos de Pensiones de Empleo" 2017/2018
- 237.- José Manuel Veiga Couso: "Análisis competitivo del mercado de bancaseguros en España. Una perspectiva de futuro para el periodo 2019-2021" 2017/2018
- 238.- Laura Villasevil Miranda: "Ecosistemas conectados en seguros. Análisis de seguros en el marco de la economía colaborativa y las nuevas tecnologías" 2017/2018