

327

**Experiencia cliente: palanca generadora de valor
y posicionamiento en no vida.**

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

327

**Experiencia cliente: palanca generadora de valor
y posicionamiento en no vida.**

Estudio realizado por: Eulogia Valero Hernández
Tutor: Héctor Premuda Conti

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

Curso 2022/2023

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 es una idea original del Dr. José Luis Pérez Torres, profesor honorífico de la Universidad de Barcelona y la Dra. Mercedes Ayuso Gutiérrez, catedrática de la misma Universidad, y cuenta con la coordinación del Sr. Ferran Rovira Isanda, profesor del Máster.

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

Presentación y agradecimientos

Después de más de veinte años trabajando en el sector asegurador he de reconocer que este master te brinda la oportunidad de ver la industria aseguradora desde múltiples áreas que invitan a profundizar en su estudio, no obstante, para los que hemos crecido profesionalmente en el ámbito comercial, el cliente es nuestra razón de ser. Es por ello que me inclino por la experiencia cliente como materia de estudio y piedra angular sobre la que hacer crecer a las compañías.

Quiero agradecer a SegurCaixa Adeslas la oportunidad que me ha dado para seguir creciendo profesionalmente, así como a Joaquín y Santi por contar conmigo para realizar este máster y por su comprensión durante este período.

También mi agradecimiento a mi tutor, Héctor Premuda por su predisposición, voluntad y acompañamiento en esta aventura.

Gracias a mi equipo y especialmente a Anna, Áurea, Josep, Xavi, Mireia i Walter por su paciencia, su actitud y su solvencia a lo largo de todos estos meses en los que habéis hecho todo lo posible para las cosas salgan bien.

Mi agradecimiento también para todo el equipo de profesionales del master por sus conocimientos, su profesionalidad y comprensión y especialmente mi agradecimiento para Mercedes y Ferran.

Como no, gracias a mis compañeros de promoción por compartir, por entender, por escuchar y por su apoyo que ha resultado muy reconfortante para llevar a cabo este desafío.

Por último y no por ello menos importante, gracias a mis padres por guiarme y enseñarme a lo largo de todos estos años muchas de las cosas que no se estudian pero que me han llevado a ser la persona que soy hoy.

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo valorar cómo el nuevo perfil de consumidor nos lleva a trabajar sobre la base de la Experiencia Cliente como elemento estratégico sobre el que generar el crecimiento en el sector asegurador. Implementar herramientas que nos ayuden a conseguir una experiencia memorable es la clave para la diferenciación en un mercado tan competitivo aprovechando para ello las ventajas que nos ofrece la tecnología si bien se hace necesario también revisar en entorno normativo al que está sujeto el sector asegurador en aras de adaptar la legislación al nuevo entorno y tendencias del mercado.

Palabras Clave: Experiencia cliente, Customer Journey, interacciones, omnicanalidad, voz del cliente, digitalización, marco normativo, visión holística.

Resum

Aquest treball té com a objectiu valorar com el nou perfil de consumidor ens porta a treballar sobre la base de l'Experiència Client com a element estratègic sobre el qual generar el creixement al sector assegurador. Implementar eines que ens ajudin a aconseguir una experiència memorable és la clau per a la diferenciació en un mercat tan competitiu aprofitant per això els avantatges que ens ofereix la tecnologia si bé es fa necessari també revisar en entorn normatiu a què està subjecte el sector assegurador per tal d'adaptar la legislació al nou entorn i tendències del mercat.

Paraules Clau: Experiència client, Customer Journey, interaccions, omnicanalitat, veu del client, digitalització, marc normatiu, visió holística

Summary

The aim of this paper is to assess how the new consumer profile leads us to adopt customer experience as a strategic element with which to generate growth in the insurance sector. Implementing tools that help us achieve a memorable experience is the key to differentiation in this highly competitive market, exploiting to the full the benefits offered by technology; however, the regulatory environment to which the insurance sector is subject must also be subject to review in order to adapt legislation to this new environment and to new market trends.

Keywords: Customer experience, customer journey, interactions, omnichannel, voice of the customer, digitization, regulatory framework, holistic vision.

Índice

1.	Introducción.....	9
2.	Magnitudes del negocio de no vida en España.	11
2.1.	Pasado y presente de las compañías aseguradoras.....	11
2.2.	Sociedad actual. Cambios y necesidades	12
2.3.	Las distintas generaciones y sus hábitos de consumo.....	13
3.	¿Qué es la Experiencia Cliente?	17
3.1.	Los principios del Customer Experience:.....	19
3.2.	Ventajas de una buena Experiencia Cliente	22
4.	Claves para mejorar la experiencia cliente en el sector asegurador. ..	25
4.1.	Identidad única de marca.	25
4.2.	El valor de la segmentación en Experiencia Cliente.....	26
4.3.	Interacciones o puntos de contacto como generadores de valor.....	29
4.3.1.	La importancia del Journey Map.....	30
4.3.2.	Aspectos clave del Customer Journey.	31
4.3.3.	De la multicanalidad a la omnicanalidad.	34
4.3.4.	Experiencia Cliente frente a Experiencia Usuario.....	36
4.4.	La Voz del Cliente	37
4.5.	La medición como herramienta para mejorar.	42
4.5.1.	Utilidades asociadas a la medición de datos.....	43
4.5.2.	Principales herramientas de medición.....	43
5.	La digitalización, aliado en la CX y entorno regulatorio actual.	51
5.1.	La medición como herramienta para mejorar.....	51
5.2.	Dificultades del entorno regulatorio.....	59
6.	La Experiencia Cliente como motor de crecimiento de las compañías.....	65
7.	Conclusiones.....	69
8.	Bibliografía	71

Experiencia cliente: palanca generadora de valor y posicionamiento en no vida.

1. Introducción

Tradicionalmente el sector asegurador se ha mostrado como una industria muy conservadora y estable en el que la mayoría de compañías del mercado ofrecen productos y servicios muy similares. Durante años, las grandes compañías han estado centradas en el producto como línea estratégica de desarrollo en la captación de clientes.

La relación entre compañía y asegurado también ha seguido un esquema muy tradicional de forma que los puntos de contacto entre ambas partes únicamente se evidenciaban de forma generalizada en el momento de compra, en la declaración de un siniestro o en el momento de decidir dar por finalizada la relación con la marca. Tampoco podemos destacar una especial diferenciación o innovación en cuanto a productos a ofrecer a los potenciales clientes.

En los últimos años, sin embargo, se han sucedido cambios importantes a nivel económico, político o social que inciden en el comportamiento del consumidor, que ahora tiene mucho más protagonismo y que a su vez ha hecho plantearse a las organizaciones nuevos modelos de negocio basados en el cliente y no en el producto. Este nuevo enfoque basado en el “customer centric” supone para las organizaciones trabajar escuchando al cliente para crear experiencias positivas que permitan construir relaciones a largo plazo.

Hoy en días nos encontramos con clientes mucho más informados, más exigentes a los que ya no les interesa tanto el producto o servicio sino la experiencia que podamos ofrecerle. Si no encuentra en nuestra compañía una propuesta adaptada a sus necesidades y expectativas buscará aquella que efectivamente pueda ofrecérsela incluso aunque para ello tenga que pagar más. Cada vez son más los clientes para los que el precio pierde relevancia si a cambio la marca le ofrece una experiencia diferencial cumpliendo con sus expectativas de forma satisfactoria. Empresas como Apple o Starbucks son algunos ejemplos de compañías que tienen multitud de clientes fieles a la marca más allá de la variable precio.

Aparecen nuevas necesidades relacionadas con aspectos como la movilidad, mayor sensibilización en cuanto a la salud, preocupación por la ciberseguridad o el comportamiento de las organizaciones en cuanto a sostenibilidad.

A todo esto, se suma el desarrollo de las tecnologías que confieren mayor poder tanto a los clientes como a las compañías. Los clientes disponen de mayor oferta, tienen más información pueden interactuar con las marcas a través de diversos canales, demandan más sencillez y flexibilidad y, además, con sus opiniones y recomendaciones pueden influir en la decisión de compra de otros.

A la vista de este nuevo entorno, el sector necesita una transformación de calado más allá del diseño de nuevos productos adaptados a las necesidades del consumidor.

La industria aseguradora tiene por delante grandes retos como conseguir mayor sencillez y simplificación en las características de los productos, mayor personalización en función del perfil del cliente, mejorar la automatización de procesos para ser más ágiles en nuestras interacciones con los asegurados, avanzarnos a las necesidades futuras con métodos predictivos, ofrecer nuevos servicios asociados a la actividad aseguradora y en definitiva conseguir una relación duradera a través de una visión holística que responda a todas las necesidades del usuario.

Obviamente, la tecnología es el recurso máspreciado para conseguir muchos de estos objetivos puesto que permite gestionar de forma eficiente gran cantidad de información relacionada con los clientes y da cabida a nuevos modelos de negocio que pueden dar soporte a la industria aseguradora.

No obstante, si bien identificamos su gran utilidad se hace preciso también revisar el entorno regulatorio actual puesto que algunos preceptos chocan con las nuevas realidades del mercado y los nuevos modelos de negocio no siempre se ajustan a la estricta regulación del sector de forma que dificulta su implementación.

Las compañías están invirtiendo recursos en herramientas como el Customer Journey o la gestión de la Voz del Cliente para conocer, entender y satisfacer al cliente. No obstante, el nuevo perfil de consumidor demanda ciertas prerrogativas que van más allá del modelo de negocio actual y que siguen sin evidenciarse atendiendo a las limitaciones que la legislación representa.

Para ofrecer ese modelo de servicio que satisface al nuevo perfil de consumidor es preciso dar un paso adelante y plantear un cambio disruptivo aprovechando las oportunidades que las nuevas tecnologías no ofrecen a través de recursos como el cloud computing, las insurtech, las open insurance u otros modelos basados en el data si bien para ello se precisa una flexibilidad y modernización del ámbito regulatorio que permita su desarrollo manteniendo la protección y seguridad de los usuarios.

2. Magnitudes del negocio de no vida en España.

Para ponernos en contexto en relación al negocio de no vida vale la pena revisar algunas cifras que nos dan una idea de la magnitud del sector y su impacto en la economía. Concretamente en España, los ingresos de las aseguradoras por primas en el ramo de no vida alcanzaron los 40.240 millones de euros en 2022 con una evolución positiva del 5,21% interanual respecto al año anterior.

Los seguros de salud crecieron en el último año un 7,00% y aportaron 10.543 millones. Los seguros de multirriesgos subieron un 5,69% en términos interanuales alcanzando los 8.578 millones. Las pólizas empresariales, consideradas en la categoría “resto no vida”, sumaron 9.765 millones de euros y repuntaron otro 5,14% en los últimos 12 meses y los seguros de auto aportaron 11.353 millones de euros suponiendo un crecimiento del 3,31%.

Estas cifras muestran el enorme desarrollo y evolución que ha experimentado el sector sobre todo desde la incorporación de España en la Unión Europea en el que se percibe una mayor modernización de los seguros. Según el Informe de ICEA “35 años en Europa: el cambio del seguro español”, el negocio de no vida en 1985 facturó 8.478 millones frente a los más de 40.000 millones de 2022 lo que supone multiplicar por 4,7 las cifras en este período y evidenciar un crecimiento superior al 60% respecto a la economía.

Además, según un estudio de GlobalData, se espera un crecimiento del 5,5 % entre 2022 y 2027 en no vida derivado de la mayor demanda de seguros de salud y el aumento en la venta de vehículos.

2.1. Pasado y presente de las compañías aseguradoras.

La buena evolución de la industria implica a su vez un volumen muy superior de transacciones e interacciones entre las compañías y sus clientes con el consecuente impacto en la experiencia cliente. Como veremos más adelante, este incremento también guarda correlación con la necesidad de revisar los modelos internos de gestión de las organizaciones y el uso que, a través de los avances tecnológicos, podemos hacer de toda la información generada en los diversos puntos de contacto con la marca.

Tradicionalmente, la industria aseguradora se ha caracterizado por ser un sector conservador con un modelo de negocio estable basado fundamentalmente en el producto y servicio y con gran capacidad de resiliencia y adaptación ante los cambios económicos o sociales que se han ido produciendo en nuestra sociedad.

Así, por ejemplo, en la década de los 80 y 90, el modelo de negocio en el sector asegurador se centraba en la cobertura de riesgos específicos, como seguros de vida, seguros de auto, hogar y seguros de salud. Los productos se diseñaban para cubrir pérdidas y daños relacionados con estos riesgos

específicos y agentes y corredores representaban los canales de distribución habituales en la comercialización de productos. La interacción con las compañías de seguros solía ser un proceso lento que requería de presencialidad y una gran cantidad de trámites. Las aseguradoras utilizaban principalmente datos demográficos y estadísticas históricas para tarificar y la disponibilidad de datos y herramientas de análisis era limitada en comparación con la tecnología y el acceso a datos en la actualidad. Asimismo, la relación entre las aseguradoras y los asegurados se fundamentaba principalmente en el contacto personal y telefónico y estaba marcada por la falta de transparencia y la percepción de falta de confianza.

2.2. Sociedad actual. Cambios y necesidades

Es importante tener en cuenta que el modelo de negocio en el sector asegurador ha evolucionado significativamente en las últimas décadas. La introducción de nuevas tecnologías, el cambio en los comportamientos del consumidor y las nuevas tendencias en la industria han dado lugar a transformaciones importantes en la forma en que se diseñan, comercializan y administran los seguros en la actualidad.

En toda esta evolución, probablemente, el punto de inflexión más significativo en estos últimos años ha venido marcado por la pandemia. El COVID-19 ha cambiado nuestras vidas en general. Algunos de los modelos de negocios válidos hasta ahora ya no son útiles y aparecen nuevas tendencias y comportamientos con los que tenemos que convivir y experimentar sin saber muy bien cómo repercutirán a medio o largo plazo. La pandemia ha supuesto una clara aceleración en la digitalización que a su vez ha permitido crear nuevos modelos de negocio que ofrecen mejor rentabilidad a las organizaciones. Ha incidido en las sociedades en diversas esferas marcando un cambio significativo en las necesidades, preferencias o comportamientos por parte de los individuos. Los cambios en las personas y la sociedad, está creando a su vez un nuevo modelo de consumidor.

A estos factores también hay que sumar ciertos cambios relevantes a nivel económico, financiero y social. Convivimos con una guerra en Europa que ya dura más de un año y que ha puesto en peligro el aprovisionamiento de energía y alimentos. Hemos asistido a un repunte muy significativo de la inflación, a un crecimiento de precios energéticos y de materias primas provocada por la guerra de Ucrania y a un aumento en los tipos de interés por parte del sector financiero que afecta a las previsiones de crecimiento. Se ha producido una reordenación de la escala de valores en la que la salud y la seguridad son las nuevas prioridades, se exige mayor compromiso social de las marcas, hay mayor concienciación del impacto de la actividad comercial en el medio ambiente, mayor interés por la sostenibilidad y un gran impulso de la

transformación digital con cambios asociados en la forma de relacionarnos y consumir.

El sector asegurador afronta también algunos desafíos relacionados con las nuevas formas de movilidad, los riesgos climáticos, los servicios asociados a la salud o la ciberseguridad en clave de oportunidad de desarrollo en los próximos años.

2.3. Las distintas generaciones y sus hábitos de consumo.

En todo este ecosistema hay que evaluar qué esperan los clientes de las organizaciones teniendo en cuenta que actualmente conviven diversas generaciones que si bien tienen necesidades distintas también tienen algunas similitudes en cuanto a la necesidad de ser escuchados o la forma de relacionarse con las compañías. El éxito de la experiencia cliente radica también en el conocimiento que las compañías tienen de sus clientes y de sus hábitos de consumo. Así distinguimos distintos perfiles y comportamientos:

Imagen 1. Generaciones que están cambiando el mundo



Fuente: Salvetti Llobart

Baby Boomers

Los baby boomers anteponen el uso de internet con un carácter práctico frente a la utilización como canal de entretenimiento que caracteriza a otras generaciones.

Además, suelen interactuar digitalmente más a menudo a través del ordenador frente a otro tipo de dispositivos. Utilizan los medios digitales para buscar información de determinadas marcas o productos específicos. Suelen utilizar internet para buscar información relevante, para mantenerse al día sobre

noticias y para cuestiones del ámbito personal como la salud o el tiempo de ocio.

En el uso de redes sociales tienen preferencia por plataformas como Facebook o Youtube respecto a otras plataformas como Twitter o Instagram y las utilizan preferentemente para estar en contacto con amigos o porque éstos también las tienen y utilizan. También resulta útil su uso para estar al día de noticias y para compartir sus fotos con otros. Atendiendo a su capacidad económica están dispuestos a pagar más por productos Premium primando la confianza en la marca y aspectos relacionados con la salud, cuidado y bienestar.

Generación X

Han vivido el nacimiento de Internet y presentan una mayor capacidad de adaptación al cambio. Están mejor preparados que sus padres y tienen un buen poder adquisitivo.

Al ser los primeros en el uso de las nuevas tecnologías, combinan tanto las compras presenciales como compras online siendo el móvil el dispositivo de referencia. En base a su edad y poder adquisitivo, están más dispuestos a contratar seguros que requieren asesoramiento, como Vida, Salud, Ahorro y Hogar y prefieren el contacto personal sobre las interacciones digitales.

Están acostumbrados a utilizar las redes sociales como Facebook, Youtube, Messenger, Whatsapp e Instagram y suelen utilizarlas para estar al día de las noticias, buscar contenido de entretenimiento y networking o compartir contenidos con los amigos.

Generación Y o Millennials

Están considerados como nativos digitales, no conciben la vida sin tecnología y necesitan tener una conexión constante a internet que compatibilizan a través del uso de todo tipo de dispositivos. A la hora de realizar sus compras, priorizan hacerlo online. Prefieren a las empresas activas en Social Media. Las redes sociales tienen un peso importante en sus procesos de compra tanto en la toma de decisiones sobre la compra como a la hora de compartirlo en sus redes y es uno de los canales relevantes después de los motores de búsqueda en webs comerciales. Facebook y Whatsapp son las más utilizadas. Podemos decir que esta generación ha sido la gran impulsora de la transformación en la forma de comunicación entre las empresas y los consumidores.

Dado que es una generación muy visual, el vídeo representa un claro atractivo para captar la atención de esta generación dando a conocer la marca y generando confianza con el mensaje que se quiere transmitir. Asimismo, la omnicanalidad es también una herramienta que aporta valor al colectivo. En el ámbito asegurador muestran mayor interés por los seguros flexibles y

personalizables, como las pólizas basadas en el uso o seguros de Vida con componentes de inversión.

Generación Z o Centennials

También llamados Postmillennials o IGen manifiestan un claro sentido de pertenencia a una comunidad y para ellos es importante que sus compras reflejen sus creencias y valores. Junto con los millennials muestran una predisposición para pagar más por productos eco-friendly.

Dado que han crecido rodeados de tecnología e Internet, ésta es su principal forma de interactuar. Son usuarios de redes sociales, tutoriales y el marketing de contenidos y sus relaciones son mayoritariamente virtuales. Para este colectivo joven, su contacto con los seguros se asocia básicamente a la cobertura de sus teléfonos móviles. Para ellos el factor tiempo es uno de los más importantes a la hora de contratar un producto o un servicio y dado que la concentración no es su fuerte, las campañas llamativas y las experiencias personalizadas son la mejor forma de atraerles. Instagram, Snapchat y YouTube son sus redes favoritas.

A la vista del contexto actual, el sector asegurador afronta numerosos desafíos que debe conjugar para convivir en un entorno de constante cambio e incertidumbre ofreciendo soluciones y servicios a diferentes generaciones con intereses y expectativas que no siempre son coincidentes.

Aquellas compañías que quieren liderar el mercado han de estar a la vanguardia en el uso que la tecnología y los datos para adaptarse a los constantes cambios de la sociedad ofreciendo de forma ágil propuestas personalizadas a sus clientes. Sólo escuchando al cliente y mejorando constantemente todos los procesos conseguiremos la diferenciación que marca la distancia competitiva del resto del mercado. Hay que conocer muy bien al cliente, saber cómo piensa, qué necesita y cuáles son sus preferencias y expectativas sobre la marca.

Mirando al futuro, las compañías debemos tener en cuenta otros factores como el envejecimiento de la población a la hora de evolucionar hacia nuevos modelos de negocio que satisfagan las necesidades de los nuevos perfiles de clientes. Tal como se desprende de un estudio realizado por Mapfre en 2021, los millennials, y generaciones posteriores, pasarán de representar el 43 % en el año 2021 a más de un 71 % en el 2051, contarán con un poder adquisitivo superior y jugarán un papel determinante en la compra de seguros en los próximos años por lo que se hace preciso trabajar en el análisis de su forma de consumo y necesidades.

3. ¿Qué es la Experiencia Cliente?

Si bien es cierto que existen muchas definiciones de lo que es la Experiencia Cliente o Customer Experience (CX), en el mundo actual lo podríamos considerar como el conjunto de interacciones que un cliente tiene con una compañía.

Esta definición nos lleva a tener en cuenta todos los momentos en que el cliente tiene contacto con la marca antes, durante y después de la compra teniendo en cuenta que cada una de estas interacciones representa una oportunidad para mejorar el vínculo entre consumidor y compañía y va mucho más allá del uso de un producto o servicio. Todos estos momentos, generan un recuerdo en los usuarios que determinarán su comportamiento en un futuro y que impacta notablemente en las empresas atendiendo al poder cada vez más notorio de los consumidores.

Hace algunos años que escuchamos de forma recurrente que la clave está en situar al cliente en el centro de todo, pero ¿qué implica este propósito cuando hablamos de Experiencia Cliente? Para que esta declaración de intenciones sea un modelo de éxito que genere una huella “imborrable” en el cliente es preciso tener claro qué es lo que necesita, valorar de qué forma podemos conseguir que se cumplan sus expectativas, cuáles son los motivos en caso de no cumplirse, analizar qué aspectos ayudan a que nos recomiende y cuáles no, en definitiva, es preciso recoger y valorar de forma continuada la percepción que el cliente tiene de nosotros en cada interacción con la compañía.

Imagen 2. Experiencia cliente en visión 360



Fuente: jssasociados – actualidad – la experiencia del cliente un activo diferencial

Esta percepción puede incidir su comportamiento y generar recuerdos que tienen impacto en el valor económico que genera una organización.

La transformación digital, representa hoy en día un avance que permite a las compañías recoger en tiempo real mucha información, datos que nos ayudan a tener una visión completa de todos los aspectos que influyen en el recuerdo de los clientes y que debemos analizar de forma continua para ofrecer una experiencia diferencial y memorable que nos distinga del resto de competidores del mercado.

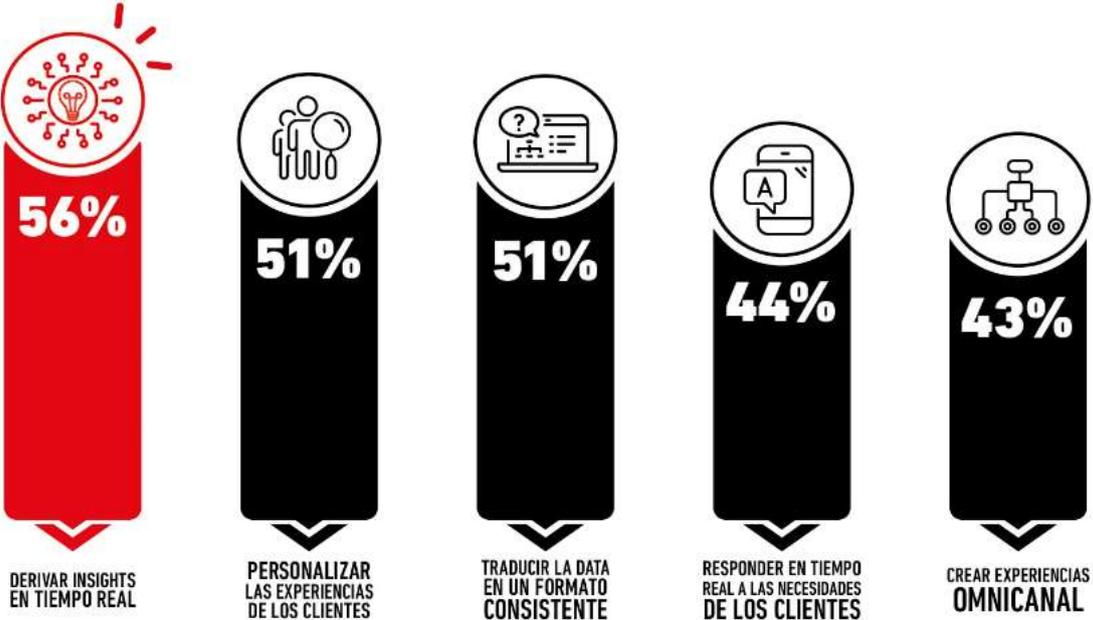
Si bien la integración de tecnología digital es un fenómeno que ha cambiado la forma de operar de las organizaciones, existen todavía grandes retos en relación a su desarrollo en el ámbito de la experiencia cliente.

El principal reto que afrontan las empresas a nivel global es el de derivar ideas o insights en tiempo real con las acciones pensadas para impulsar la CX según un análisis realizado por Forrester Consulting i CSG en el que coinciden un 56% de los profesionales consultados. Otros retos destacados son la personalización de las experiencias junto con la posibilidad de trasladar los datos a un formato consistente para su uso.

Adicionalmente, la capacidad de dar respuesta en tiempo real a las necesidades de los clientes es otro de los desafíos que identifican un 44% de los profesionales y por último, la posibilidad de crear experiencias omnicanal se encuentra también entre los cometidos a desarrollar.

Gráfico 1. Los retos de la Experiencia Cliente

Principales barreras que enfrentan las empresas para brindar una buena experiencia del cliente (CX)



Fuente: CSG/ Forrester Consulting – Marketing Charts

3.1. Los principios del Customer Experience:

Ahora que ya tenemos una idea más clara de lo que entendemos por Experiencia Cliente conviene destacar algunos de los principios que cualquier compañía debe tener en cuenta si quiere diferenciarse y ofrecer la mejor experiencia cliente en su sector:

- **Crear una identidad única:** Los cambios sufridos en los últimos años sitúan a la sociedad en un entorno muy competitivo con una gran oferta al alcance de los consumidores y es por ello que ahora más que nunca es de vital importancia definir unos valores que los clientes asocien a nuestra marca y que nos hagan perfectamente reconocibles. Ya no es suficiente con ofrecer productos o servicios atendiendo únicamente a sus necesidades. Es por ello que se hace imprescindible ofrecer una propuesta diferencial buscando siempre la coherencia con los valores que como compañía queremos ofrecer, confiando en nuestra propia identidad y creando un vínculo duradero con nuestros clientes.
- **Impulso organizativo:** Para desarrollar un programa de Experiencia Cliente que revierta de forma exitosa en el crecimiento de una compañía se requiere que sea un elemento estratégico de la empresa en la que todas y cada una de las personas que forman parte de la organización sean parte implicada de esa transformación. Para ello será preciso hacerlos partícipes en el diseño, desarrollo y mejoras de los diferentes ámbitos que ayudan a generar emociones totalmente satisfactorias para los clientes.
- **Implicación de las personas:** Los empleados son un activo fundamental en la CX puesto que interactúan de forma habitual con los clientes y pueden identificar problemas, oportunidades y necesidades de los mismos. Si el objetivo es generar emociones en los clientes es preciso crear una cultura en la organización que permita alcanzar dicho objetivo, formando a las personas de forma que sean capaces de entender y gestionar esas emociones y que tengan una clara orientación al cliente.
- **Interacciones:** Para ofrecer la mejor CX hay que cuidar y trabajar todos los momentos en que el cliente se relaciona con la compañía con un buen diseño y desarrollo del Customer Journey y buscando una homogeneidad en todos los puntos de contacto. Se precisa en este sentido generar sinergias entre los diferentes departamentos de la organización definiendo unos objetivos y un trabajo en equipo que garantice esos recuerdos positivos a lo largo de toda la relación con el cliente.

- **Interpretar y actuar:** Cada vez más, los avances en tecnología dotan a las compañías de recursos para identificar aquellas cosas que gustan o no a los clientes, pero se hace preciso también saber qué debemos hacer cuando la satisfacción no es la prevista y poder cuantificar lo que como compañía estamos dispuestos a invertir para recuperar la satisfacción de ese cliente.

Además, para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes hay diversos factores claves que no podemos obviar:

- **Conocimiento del cliente:** Es fundamental comprender a nuestros clientes, sus preferencias, necesidades y comportamientos. Esto implica recopilar datos relevantes, utilizar herramientas de análisis y establecer una comunicación efectiva para adaptar nuestros productos, servicios y procesos a sus expectativas.
- **Personalización:** Los clientes aprecian que sus experiencias sean personalizadas y adaptadas a ellos. Esto implica ofrecer recomendaciones basadas en sus preferencias pasadas, dirigirse a ellos por su nombre y tratarlos como individuos únicos. La personalización demuestra atención y cuidado hacia los clientes, lo que puede aumentar su satisfacción y lealtad.
- **Facilidad de uso:** Los productos y servicios deben ser fáciles de usar y comprender. La simplicidad en el diseño y la navegación de los procesos puede marcar una gran diferencia en la experiencia del cliente. Se deben de minimizar los obstáculos y eliminar cualquier fricción que pueda dificultar o frustrar la interacción del cliente.
- **Tiempo de respuesta rápido:** Los clientes valoran una respuesta rápida a sus consultas, problemas o solicitudes por lo que debemos asegurarnos de contar con canales de comunicación eficientes y un equipo de atención al cliente capacitado para brindar respuestas rápidas y soluciones oportunas. La agilidad y la prontitud son fundamentales para mantener a los clientes satisfechos y la tecnología es un aliado importante en este sentido.
- **Coherencia:** Proporcionar una experiencia consistente en todos los puntos de contacto con el cliente es esencial. Desde la comunicación hasta la calidad del producto y el servicio al cliente, la coherencia ayuda a establecer expectativas claras y a construir confianza a largo plazo.
- **Escucha activa:** Prestar atención a los comentarios de los clientes y actuar en consecuencia demuestra que valoramos su opinión. Proporcionar canales para que los clientes compartan sus sugerencias, inquietudes o quejas, y asegurarnos en responder de manera oportuna y efectiva. La retroalimentación de los clientes es una valiosa fuente de mejora continua.

- **Exceder expectativas:** Además de cumplir con las expectativas básicas, buscaremos oportunidades para sorprender y superar las expectativas de nuestros clientes. Esto puede ser a través de regalos, bonificaciones, servicios adicionales o simplemente brindando un nivel excepcional de atención al cliente. Este tipo de gestos inesperados pueden generar una conexión emocional y fomentar una experiencia memorable.
- **Empatía:** Mostrar empatía hacia nuestros clientes, reconociendo sus emociones, necesidades y preocupaciones. Escuchar activamente, mostrar comprensión y buscar soluciones que satisfagan sus necesidades de manera genuina. La empatía construye relaciones sólidas y duraderas con los clientes.

Desde la perspectiva del sector asegurador, quizás es en no vida donde la experiencia cliente requiere una mayor inversión de recursos atendiendo a la tipología de riesgos, coberturas y servicios y las posibles interacciones que se desarrollan en la relación entre compañía y asegurado.

Según un informe de Forrester sobre el "Índice de experiencia del cliente de las aseguradoras europeas de automóviles y viviendas (CX Index™) , 2022" , 2 de los ramos con mayor volumen de primas, la valoración de la CX a nivel europeo en estos 2 ramos ha descendido 0,8 puntos en el último año hasta situarse en un 67,1 puntos en una escala de 100 puntos.

Así vemos como Alemania sería el país europeo que destaca en CX atendiendo a la experiencia que ofrecen a través de sus agentes. Por su parte, Reino Unido remonta a niveles de 2019 y países como Italia, Francia, Suecia o España se mantienen en los promedios del año anterior.

El procesamiento rápido de transacciones es uno de los principales impulsores de la fidelidad del cliente en Alemania, España, Suecia y el Reino Unido. Sin embargo, solo el 53% de los encuestados europeos en la Encuesta CX Benchmark de Forrester estuvo de acuerdo en que su compañía de seguros en los ramos de auto y hogar tiene procesos de transacción eficientes. El segundo gran aspecto que influye en la valoración de los clientes es el precio. Menos del 50% de los clientes encontraron que las opciones de sus compañías se ajustaban a su presupuesto.

En el lado opuesto, la falta de cumplimiento con las expectativas del cliente es el factor determinante que impacta de forma negativa en la Experiencia Cliente en todos los países excepto en Alemania. Entre los encuestados europeos que se sintieron decepcionados, solo el 19 % planea quedarse con la marca, el 15 % planea gastar más con la marca y solo el 8 % respaldará la marca.

En España, el sector asegurador no evidencia una estrategia de diferenciación en Experiencia Cliente respecto del resto de Europa y todas las compañías obtienen puntuaciones similares dado que los clientes consideran que la calidad de su experiencia es simplemente correcta. Según el Informe sobre el Índice de Experiencia Cliente de Forrester, las compañías españolas están a la cola a nivel europeo puesto que, la aseguradora mejor puntuada en España,

Mutua madrileña, tiene una peor puntuación que las menos puntuadas en Reino Unido y Alemania.

No sólo el Informe Forrester sobre el Índice Europeo de Experiencia de Clientes de Seguros 2022 (CX Index 2022) sitúa a Mutua Madrileña a la cabeza de la CX a nivel nacional en los ramos de auto y hogar sino que también se desprende la misma conclusión del Informe de Stiga sobre Índice de Satisfacción del Sector Seguros (tercer trimestre 2022).

Según las conclusiones del informe de Stiga, Mutua es la compañía aseguradora española con mayor satisfacción global en los ramos de autos y hogar (8,22 puntos) y mayor nivel de recomendación (NPS: Net Promoter Score), con una puntuación de 41,8, más de 10 puntos por encima del siguiente competidor (que obtiene 30,2 puntos). Mutua ocupa las primeras posiciones en la mayoría de los aspectos valorados por el estudio (pólizas, renovaciones, probabilidad de contratar nuevos productos, probabilidad de renovación e intangibles) y está por encima de la media del sector en todos ellos (la puntuación media del mercado se sitúa en 7,73 puntos).

En el ramo de Auto, es líder en coberturas, así como en ventajas y beneficios asociados a sus pólizas y porcentaje de clientes vinculados con alta probabilidad de renovar el seguro y recomendarlo.

En el ramo de Hogar, Mutua lidera el ranking en variables como la satisfacción con el proceso de renovación de la póliza, la probabilidad de contratar nuevos seguros, la intención de renovar la póliza y la recomendación, entre otras. Igualmente, la compañía ocupa el primer puesto en el ramo de hogar en cuanto a calificación de sus pólizas en todos los aspectos que valora el informe: coberturas, coste de la prima, relación calidad-precio, ventajas y beneficios.

Por su parte, según el Índice Europeo Forrester de Experiencia de Clientes de Seguros 2022, Mutua Madrileña destaca en la prestación de servicios digitales, a través de su web y de su app. Igualmente, destacan el servicio que ofrece a través de su asistente virtual EME. “Con el fin de agilizar las transacciones, Mutua Madrileña ofrece a los clientes un asistente virtual a través de su chat online EME, que ayuda a completar y administrar altas, buscar talleres y obtener recibos virtualmente”.

3.2. Ventajas de una buena Experiencia Cliente

Desde hace algunos años, las empresas han incrementado su inversión en recursos que ayuden a mejorar la Experiencia Cliente atendiendo al retorno que implica en algunos indicadores de negocio tales como:

Fidelización de clientes: Cuando los clientes tienen una experiencia positiva y se sienten satisfechos con un producto o servicio, es más probable que se conviertan en clientes leales. La fidelización de clientes es extremadamente valiosa, ya que los clientes fieles tienden a realizar nuevas compras y pueden

convertirse en defensores de la marca, recomendando los productos o servicios a otros.

Diferenciación competitiva: En un mercado altamente competitivo, ofrecer una experiencia excepcional al cliente puede ser un factor diferenciador clave. Si los clientes tienen experiencias positivas con nuestros productos y/o servicios, es más probable que nos elijan sobre la competencia. La calidad del producto o servicio es importante, pero la experiencia general del cliente también influye en su percepción de valor.

Generación de referencias: Los clientes satisfechos son propensos a recomendar la marca a amigos, familiares y colegas. El boca a boca positivo puede tener un impacto significativo en la adquisición de nuevos clientes. La satisfacción del cliente no solo se limita a su propia experiencia, sino que puede influir en la toma de decisiones de otros potenciales clientes.

Retorno de la inversión (ROI): Brindar una buena experiencia y satisfacción al cliente puede generar un retorno de la inversión positivo a largo plazo. Si invertimos en mejorar la experiencia del cliente, podremos obtener beneficios a través de la lealtad del cliente, ventas adicionales y la reputación positiva de nuestra empresa.

Reducción de costes: Si los clientes están satisfechos, es menos probable que presenten quejas o requieran soporte adicional. Además, retener clientes existentes es generalmente más rentable que adquirir nuevos clientes.

Mejora de la reputación: La satisfacción del cliente contribuye a construir una reputación positiva para nuestra empresa. Los clientes satisfechos pueden dejar reseñas y comentarios positivos en plataformas en línea, lo que puede ayudar a atraer a nuevos clientes y construir confianza en nuestra marca.

4. Claves para mejorar la experiencia cliente en el sector asegurador.

4.1. Identidad única de marca.

En el sector asegurador, la identidad única de marca es crucial para establecer una presencia distintiva en el mercado y diferenciarse de la competencia. Hay que tener en cuenta que la identidad de marca no es algo estático, sino que puede evolucionar con el tiempo y en este sentido es importante realizar investigaciones periódicas para comprender cómo es percibida la marca por los clientes y realizar ajustes si es necesario para mantenerla actualizada y en la mente del cliente en un mercado en constante cambio.

La identidad corporativa es el conjunto de características y valores que identifican a una marca y la diferencian de las demás. Esta identidad representa la base sobre la que definir las líneas estratégicas que diferencien a la organización del resto de empresas del sector.

La configuración de esta identidad viene determinada por la misión y visión que tiene la compañía. Si bien se trata de conceptos similares tienen un significado distinto que de forma agregada conforman una estrategia que permite a una empresa alcanzar sus objetivos.

La misión es la razón de ser de la empresa u organización y recoge un propósito que debe redundar tanto en el ámbito interno de la organización como en los propios clientes. Esta misión debe ser muy clara, concreta y factible.

Por su parte, **la visión** hace referencia a una expectativa de lo que la organización quiere llegar a ser. Es un propósito aspiracional a alcanzar en un futuro que guía a la organización y genera compromiso.

Imagen 3. Identidad única de marca



Es fundamental que ambos aspectos sean coherentes entre sí y se configuren para alcanzar un mismo objetivo. Cualquier organización parte de una misión presente para llegar a materializar en un futuro la visión sobre la que apalanca su estrategia basándose en un propósito que persigue mejorar la vida de sus clientes sobre la base de una identidad única.

4.2. El valor de la segmentación en Experiencia Cliente.

Sobre la base de una identidad única de marca, hay que proceder a la segmentación y la creación de arquetipos para desarrollar y diseñar una experiencia personalizada y ajustada a las necesidades y preferencias de los clientes.

La segmentación ayuda a las organizaciones a enfocar su modelo de negocio a grupos específicos de consumidores buscando la personalización de la propuesta. Con ello se pretende crear grupos homogéneos que compartan gustos y necesidades sobre los que desarrollar una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos. Se hace preciso, no obstante, distinguir entre segmentación de mercado y segmentación de clientes.

De un lado, **la segmentación del mercado** incluye a todos los clientes potenciales, actuales y anteriores y se centra en la identificación del mercado relevante para la empresa.

Por su parte, **la segmentación de clientes** se centra exclusivamente en la base de clientes actuales y sólo se lleva a cabo una vez que se ha identificado y dividido el mercado pertinente.

La segmentación de mercado se basa en datos demográficos, necesidades, prioridades, intereses comunes y otros criterios psicográficos o de comportamiento que ayudan a comprender mejor al público objetivo.

Así podemos hablar de diferentes tipos de segmentación de mercado como:

- **La segmentación demográfica** basada en criterios como la edad, el nivel de educación, los ingresos, la ocupación y otros datos demográficos.
- **La segmentación conductual** que atiende a los patrones de comportamiento de los individuos en relación a su toma de decisiones basándose en criterios, como el uso de los productos, la sensibilidad al precio o la frecuencia de compra.
- **La segmentación psicográfica** que recoge los aspectos psicológicos del comportamiento del consumidor en relación a los rasgos de

personalidad, su estilo de vida, los valores, así como las opiniones e intereses que manifiestan.

- **La segmentación geográfica** que permite determinar, en función de la ubicación geográfica, diferentes grupos de clientes que pueden tener necesidades, preferencias e intereses distintos.

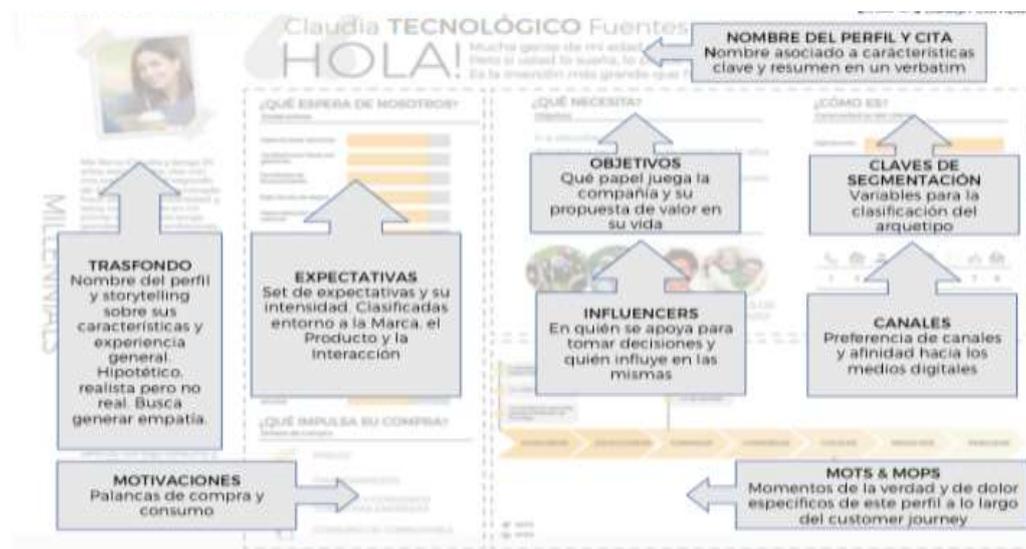
La segmentación de clientes por su parte trabaja sobre grupos homogéneos con características comunes sobre la base actual de clientes de la organización lo que permite actuar con información más precisa y objetiva para llevar a cabo la clasificación.

Una buena segmentación de clientes permite optimizar la experiencia ofrecida cliente al personalizar y adaptar la propuesta global atendiendo a las características y necesidades de cada grupo. Además, permite a la organización destinar recursos a aquellos aspectos que generan satisfacción a cada segmento evitando invertir recursos en elementos que no aportan valor al cliente.

Ahora bien, en un contexto como el actual en el que los consumidores son cada vez más poderosos se hace preciso ir más allá de las segmentaciones tradicionales para ofrecer una experiencia cliente inmejorable. Las organizaciones líderes en Experiencia cliente son aquellas que consiguen crear una propuesta de valor alineada con la visión del cliente, del mercado y del negocio.

Para alcanzar estos objetivos no sólo hay que evaluar el comportamiento del usuario en relación a la marca, los productos y las interacciones con la compañía. También será preciso identificar los objetivos y los criterios sobre los que fundamenta sus expectativas, preferencias y decisiones. A partir de la comprensión del cliente y de lo que vive será posible construir los arquetipos sobre los que rediseñar y transformar las experiencias.

Imagen 4. Elementos de un arquetipo



Fuente: CXT - Izo

Podríamos distinguir 3 fases para elaborar la segmentación de clientes en base a arquetipos:

Imagen 5. Los 3 enfoques de segmentación de cliente



Fuente: CXT – Izo

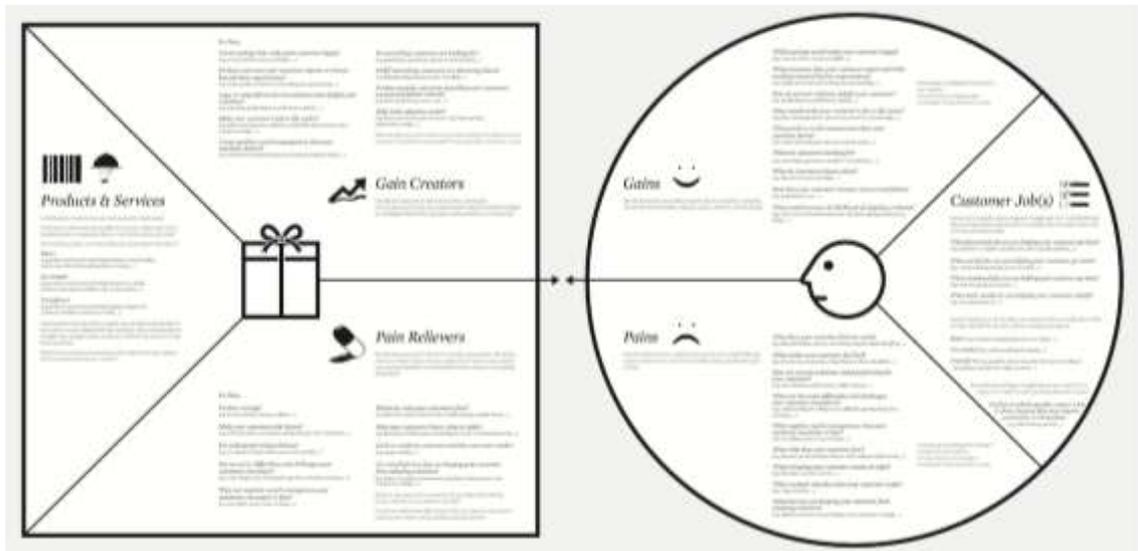
La primera fase tiene como finalidad analizar el sector para identificar las principales tendencias que condicionan las expectativas de los usuarios, así como las best practices tanto del mercado como del propio sector. En esta fase incorporamos también el análisis de las expectativas de los clientes de los principales competidores del mercado valorando aspectos cuantitativos, cualitativos y competitivos. El objetivo es recabar aquella información que nos garantiza comprender a nuestro cliente desde su perspectiva y en base a una visión de negocio.

La segunda fase se caracteriza por analizar la información recabada e identificar los diferentes perfiles de cliente en base a sus expectativas en la compañía. En esta fase se desarrollan los arquetipos sobre grupos de clientes con comportamientos y expectativas comunes realizando una clasificación de segmentos con base en el perfil, las expectativas, necesidades y preferencias de los mismos, utilizando instrumentos como mapas de empatía para estructurar las expectativas de los clientes a través de la comprensión de sus vivencias y necesidades.

La tercera fase nos lleva a construir una propuesta de valor centrada en la visión del cliente y que nos permita alcanzar los objetivos de negocio teniendo en cuenta las tendencias del mercado. Para el desarrollo de la propuesta de valor utilizamos técnicas como workshop de co-creación para definir la visión de Negocio.

Una vez definida la visión de Negocio podemos recurrir al Value Proposition Canvas que nos permite analizar la propuesta de valor desde lo que ve y siente el cliente.

Imagen 6. The Value Proposition Canvas



Fuente: Businessmodelgeneration.com

4.3. Interacciones o puntos de contacto como generadores de valor.

Partiendo de la definición de CX como la percepción o recuerdo que una marca genera en sus clientes en cada una de sus interacciones se hace preciso poner especial interés en cada uno de estos puntos de contacto que marcarán la vinculación y fidelidad y por consiguiente la recurrencia de compra y recomendación de nuestros productos y servicios. Una Experiencia satisfactoria se caracteriza por conocer cada detalle del cliente a través de las interacciones con la organización para crear un perfil que responda a sus expectativas en el ámbito personal, transaccional y relacional.

Las interacciones que un usuario tiene con una compañía pueden desarrollarse de forma presencial, a través de llamadas, de redes sociales, web, etc de lo que se infiere que no siempre la empresa está presente en el momento de la interacción del cliente.

Independientemente, para que todas estas interacciones sean lo más satisfactorias posibles es importante:

Conocer muy bien al cliente para identificar cuáles son sus necesidades en base a los diferentes segmentos a los que se dirige la compañía.

Personalizar el customer journey en determinados puntos del mapa para ofrecer un momento memorable que perdure en la mente del cliente.

Ofrecer una experiencia clara y sencilla y a través de los diferentes canales de forma que pueda llegar a compartirse toda la información de las diferentes interacciones del cliente. Hoy en días contamos con numerosas herramientas que permiten compartir gestionar esta información de forma eficiente y responsable.

Simplificar los procesos para mejorar la experiencia siendo más ágiles internamente y mejorando las soluciones al cliente.

4.3.1. La importancia del Journey Map.

Para una compañía resulta básico conocer la opinión que merece cada una de las interacciones que el cliente tiene con la organización puesto que en función de las emociones que le generemos, la propensión de compra o de recomendación a otras personas puede cambiar notablemente. Hay que tener en cuenta también que las necesidades y valoraciones de los usuarios son distintas a lo largo de su relación con la compañía. En un mundo cada vez más digital, es muy habitual que las decisiones de compra por parte de los clientes se vean influenciadas por las referencias que pueden consultar en redes sociales.

Es por ello que se hace indispensable analizar todos los momentos de la relación entre compañía y cliente y siempre desde la óptica de la percepción que supone para el usuario. Ahora bien, partiendo de esta premisa, resulta importante diferenciar lo que son interacciones o puntos de contacto respecto a los “momentos”.

Las interacciones o touch points hacen referencia a los contactos que el cliente tiene con la marca y en los que la organización siempre está presente ya sea de forma presencial o digital generando emociones en el usuario.

Por su parte, cuando nos referimos a los **momentos** se hace referencia a todas aquellas acciones que realiza el usuario y que influyen en su experiencia sin que esté necesariamente presente la organización. La diferencia principal pues, es que en las interacciones, la empresa está presente y en los momentos no tiene por qué estarlo. En este sentido, la mayoría de las organizaciones suelen centrar sus esfuerzos en mejorar los puntos de contacto entre el cliente y la marca.

Podemos distinguir 2 tipos de momentos:

Momentos de la verdad que son aquéllos que suponen un mayor recuerdo para el cliente y sobre el que se asientan sus expectativas. Aquí es básico trabajar en detalle todas las interacciones que llevan a generar un gran

recuerdo puesto que inciden de forma directa en la relación futura entre el cliente y la organización. Si las expectativas quedan superadas estas interacciones generan una mayor propensión de compra y la recomendación de la marca.

Momentos de la diferenciación que son aquellos que se asocian a la marca y que forman parte de su identidad buscando siempre una propuesta de valor diferencial para el cliente.

Estos 2 momentos se pueden transformar en una experiencia memorable cuando se superan las expectativas del cliente asimilándolo a lo que sería un momento wow. Cuando se genera este tipo de efectos conseguimos que el cliente se fidelice a la marca y mejore el índice de recomendación.

De otra parte, el cliente también puede identificar momentos de dolor que son situaciones que generan incomodidad al usuario y se miden en base al esfuerzo que el cliente tiene que realizar para llevar a cabo la interacción. Estos momentos representan una oportunidad para revisar el customer journey y mejorar la Experiencia Cliente.

4.3.2. Aspectos clave del Customer Journey.

El Customer Journey es una herramienta fundamental en el sector asegurador debido a su capacidad para analizar y comprender la experiencia completa del cliente a lo largo de su interacción con la compañía. Esta herramienta permite identificar los puntos de contacto clave y los momentos críticos en el recorrido del cliente, lo que brinda a las aseguradoras una visión integral de la experiencia del cliente. Además, al ser un elemento dinámico permite analizar de forma constante diferentes puntos de mejora continua eliminando aspectos innecesarios y que no aportan valor al cliente o seguir mejorando aquellos que se identifican como relevantes para mejorar el CX. De esta forma la compañía puede generar propuestas de valor personalizadas para cada cliente en las diferentes etapas de interacción con la compañía.

Aquellas empresas que disponen de un buen Customer Journey pueden identificar las situaciones mejor valoradas por los clientes creando nuevas interacciones que representen una diferenciación respecto al resto de competidores. Asimismo, pueden actuar sobre los momentos que generan agradecimiento en los usuarios consiguiendo estar más presentes y reducir las dificultades para atenuar el esfuerzo percibido por el cliente.

Esta búsqueda continua para ofrecer una mejor experiencia al cliente ayuda a mejorar el índice de promotores que recomendarían la marca y paralelamente ayuda a reducir el número de usuarios que están insatisfechos con la compañía.

Las empresas que transforman el Customer Journey para ofrecer una mejor experiencia pueden mejorar entre un 20 y un 40% la satisfacción del cliente, aumentar los ingresos entre un 10% y un 20% y reducir los costes entre un 15% y un 25% según Boston Consulting Group.

Imagen 7. Beneficios a través de la transformación del Customer Journey



Fuente: BCG

Para que un Customer Journey establezca la diferencia generando una gran experiencia al cliente es preciso que tenga una visión holística y para ello es preciso trabajar en diferentes ámbitos:

- **Valorar la experiencia:** revisar qué es lo que vive el cliente y qué le gustaría vivir.

Registrar todos los puntos de contacto valorando las posibles expectativas que espera el usuario, los momentos de la verdad y diferenciación, así como los posibles puntos de dolor. Este análisis permite valorar las diferencias entre las expectativas y la valoración del cliente en todo el proceso y ha de servir de base para trabajar prioritariamente sobre aquellos puntos de dolor que forman parte de los momentos de la verdad. El objetivo consiste en conseguir que en estos momentos la experiencia sea memorable.

Para conseguir ese objetivo, se precisa la implicación de toda la organización en la revisión de procesos e información que guardan relación con las interacciones con el cliente. Asimismo, también juega un papel fundamental la voz del cliente que nos facilita información sobre lo que realmente está viviendo y nos da una idea muy precisa de su grado de satisfacción. A través de su feedback podremos también trabajar en

nuevas interacciones que generen momentos de diferenciación que supongan un mayor vínculo con la compañía.

- **Reformular la experiencia** dando prioridad a los momentos de la verdad y los puntos de dolor.

Sobre la base de la experiencia que estamos ofreciendo al cliente y en base a la evaluación realizada hay que actuar en un proceso dinámico y de constante cambio que persigue aprovechar las fortalezas y corregir aquellos momentos que generan insatisfacción al cliente en aras de mejorar la relación y superar las expectativas del usuario.

En este proceso hay de generar interacciones que generen valor al cliente reduciendo al máximo su esfuerzo para satisfacer sus necesidades. La clave reside en desarrollar acciones que generen un impacto rápido y satisfactorio para el cliente eliminando a su vez aquellas otras que no aportan valor o no son apreciadas por el usuario. Con ello, conseguimos llegar al cliente con un mensaje adecuado en cada momento ofreciendo una experiencia más personalizada. Este proceso nos permite generar interacciones que nos diferencien del resto de competidores y en los que claramente podemos plasmar nuestro valor de marca generando un gran recuerdo para el cliente si conseguimos superar sus expectativas.

- **Instaurar la nueva experiencia** que debe ser medida para valorar si los cambios generan el resultado esperado en nuestros clientes.

Una vez hemos implantado las nuevas acciones es importante contar con indicadores para medir si las acciones sobre las que hemos trabajado dan el resultado previsto o se hace preciso realizar modificaciones.

Hasta hace no demasiados años, las empresas que apostaban por mejorar la CX a través de un Customer Journey actuaban en base a los flujos diseñados por la propia empresa y contaban con recursos más limitados para recoger información y realizar mediciones. Esto incidía de forma negativa, puesto que era más costoso identificar los puntos de dolor o insatisfacción del cliente y reducía la capacidad de reacción rápida para revertir la situación. El resultado podía verse traducido en un mayor volumen de detractores sobre los que la compañía difícilmente podía actuar.

Los avances tecnológicos son hoy por hoy un gran aliado del Customer Journey para las empresas puesto que permiten recabar grandes volúmenes de información en tiempo real sobre todas las interacciones de los clientes de forma que permite a las empresas actuar de forma rápida en una constante evolución hacia modelos más satisfactorios en Experiencia Cliente. De esta forma, esas mejoras redundan en un mayor número de clientes en un menor espacio de tiempo con el consiguiente impacto positivo en los índices de recomendación.

4.3.3. De la multicanalidad a la omnicanalidad.

El desarrollo tecnológico también incide de forma notoria en otras esferas de la relación entre empresa y cliente. La democratización en el uso de las nuevas tecnologías ha generado un nuevo perfil de cliente dispuesto a interactuar con las compañías a través de diferentes canales. Se muestran nuevos rasgos que identifican al cliente como una persona más informada, interesada en comunicarse con la compañía a través de diversos canales y más exigente a la hora de ver satisfechas sus necesidades. Esta evolución nos lleva a avanzar desde la multicanalidad a la omnicanalidad. Lo importante no es ofrecer al cliente más canales de interacción si no darle la posibilidad de que los utilice de forma indistinta. Así pues, la evolución nos lleva a diferentes posibilidades:

Canal tradicional: Era hasta hace unos años en canal de referencia generalmente establecido de forma presencial.

Multicanalidad: Se plasma a través de la posibilidad de ofrecen las compañías a sus clientes para comunicarse e interactuar a través de diferentes canales. Ciertamente, ofrecer mayor flexibilidad a los usuarios para seleccionar el canal que deseen a la hora de interactuar con la empresa es una ventaja si bien lleva asociado el riesgo de que la experiencia percibida por el cliente puede variar en función del canal escogido dado que cada canal actúa por separado.

Omnicanalidad: Brinda a los usuarios la posibilidad de relacionarse a través de cualquier canal con la ventaja de que el modelo de gestión es uniforme y coherente independientemente del canal escogido. Por tanto, este diseño permite fortalecer la Experiencia Cliente a través de un servicio integral en que la información fluye entre todos los canales mejorando la eficiencia y percepción del cliente.

Esta diversidad convive en la actualidad con unos perfiles de consumidores claramente diferenciados:

ROPO (acrónimo de Research Online, Purchase Offline) - Cliente que realiza un sondeo a través de internet y acaba comprando en un establecimiento físico. Este perfil aprovecha las ventajas que ofrece la tecnología para informarse en relación a productos o servicios, compara y valorar las opiniones de otros usuarios, aunque prefiere el trato personalizado una vez ha tomado la decisión de compra.

Showroomer – En este caso el cliente accede en primer lugar a un establecimiento físico para ver el producto y finalmente lo compra online buscando la mejor oferta de precio o por motivos de comodidad.

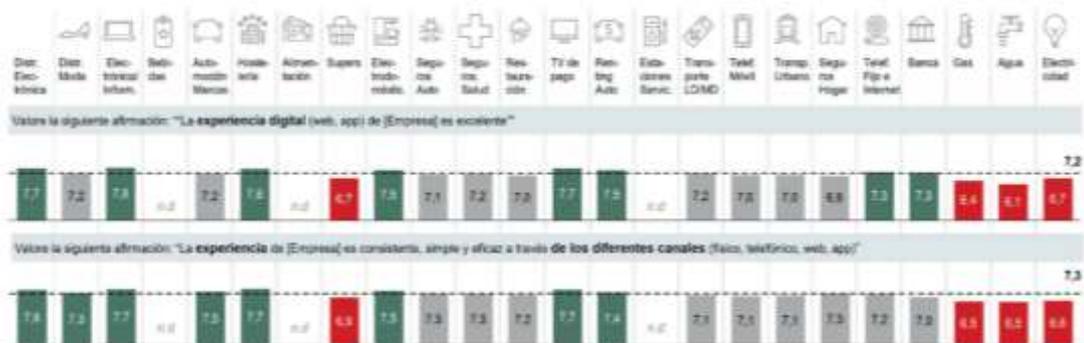
RTB (acrónimo de Research Testing and Buying) Este cliente primero busca online para obtener información sobre el productos o valoraciones a través de redes, luego va a un establecimiento físico a probar el producto y finalmente cierra la compra a por internet.

Según el Informe Reimagining the Financial Services Omnichannel Customer Experience de Capgemini, un 80% de las interacciones que tiene lugar entre los consumidores y las empresas del sector asegurador tienen lugar en el entorno digital, pero menos de un 32% de estas compañías cree que realiza

ventas online de manera efectiva. En el sector asegurador, un 70% de los clientes espera disfrutar de una experiencia omnicanal, pero menos de un 40% de las aseguradoras afirma tener la posibilidad de ofrecer este tipo de servicio a sus usuarios. Los clientes quieren disfrutar de la posibilidad de interactuar a través de diferentes canales y esperan tener el mismo nivel de servicio en todos ellos. El problema principal se produce cuando la información que gestiona cada canal no se comparte en tiempo real y se gestiona de forma estanca por cada uno de los departamentos lo que provoca que los canales estén desconectados entre ellos con un repositorio de datos y soluciones independientes que no permiten ofrecer un mismo modelo de servicio aplicable de forma uniforme en todos los canales.

Cabe también destacar que, dependiendo del sector, la importancia de la omnicanalidad puede primar sobre la valoración que pueda realizar el cliente en cuanto a la posibilidad de interactuar en un entorno digital. En ciertos sectores como el de seguros, automóviles, retail u otros caracterizados por productos de experiencia, el cliente puede preferir ser atendido por un colaborador de la compañía. Estos resultados explicarían la necesidad de desarrollar mejoras relativas a la omnicanalidad frente a un servicio 100% digital. Según el VI Informe de Madurez de la Experiencia de Cliente en España realizado por DEC y Deloitte sobre 24 de los principales sectores de la actividad del país, la experiencia digital de las marcas está bien valorada por los clientes, usuarios y consumidores, con una media nacional de 7,2. No obstante, en el sector asegurador la valoración de los clientes en seguros de no vida como auto, hogar o salud da mayor relevancia a la omnicanalidad frente a la experiencia propiamente digital.

Gráfico 2. Evaluación de la experiencia digital y omnicanal



Fuente: VI Informe de Estado de Madurez de la Experiencia de Cliente en España

Hoy en día, las mejores experiencias se consiguen trabajando en perfeccionar la gestión de los momentos de la verdad y ofreciendo una experiencia de cliente más integrada y fluida a través de todos los canales.

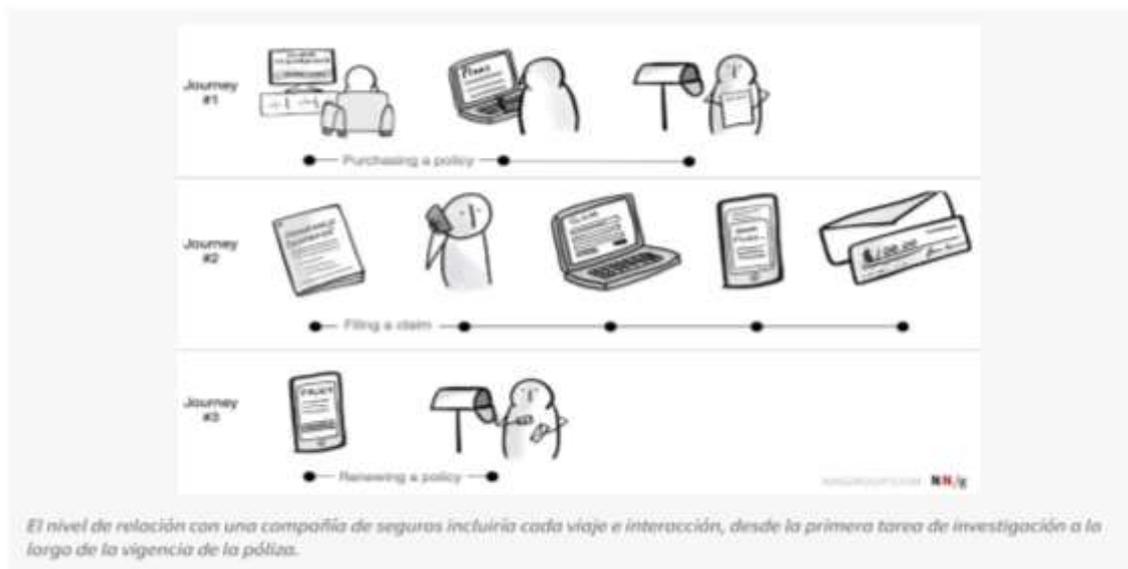
4.3.4. Experiencia Cliente frente a Experiencia Usuario

Sobre la base de este entorno digital se hace preciso también distinguir entre experiencia usuario y experiencia cliente.

La Experiencia Usuario (UX) se ocupa de diseñar la experiencia de una sola interacción que un usuario tiene con una empresa para realizar una tarea ya sea a través de canales digitales o físicos. Cada interacción supone una experiencia concreta y representa una pequeña parte de la relación entre cliente y empresa.

La Experiencia Cliente (CX) es un concepto más amplio que hace referencia a todas las interacciones que una persona tiene con la marca y cuál ha sido su impronta a lo largo de todo el viaje. En este caso, no se evalúa una determinada interacción, sino que se valora holísticamente todo el recorrido. Podemos decir pues, que la Experiencia Cliente engloba la Experiencia Usuario.

Imagen 8. Experiencia Cliente vs Experiencia Usuario



Fuente: nngroup.com/articles/ux-vs-cx/

El ejemplo de referencia pone de manifiesto que es posible que la UX sea positiva y no sea así en el caso de la CX (por ejemplo, el cliente tiene una buena experiencia de compra, pero la CX no es positiva porque no recibe el servicio adecuado cuando declara un siniestro).

La forma más exitosa de afrontar la experiencia cliente en cualquier organización pasa por poner al cliente en el centro. A través del cliente podemos identificar cuáles son las necesidades, cuál es la demanda en el

mercado, que productos o servicios precisa o las claves diferenciales respecto al resto de compañías del mercado.

4.4. La Voz del Cliente

La Voz del cliente (VOC del inglés Voice of Customer) es el proceso que consiste en recoger la opinión de los clientes y utilizar esta información para realizar acciones que ayuden a mejorar su experiencia partiendo del feedback que las organizaciones recogen a través de diferentes canales como redes sociales, web, contactos telefónicos, correo electrónico, chatbots, atención telefónica, encuestas, etc. Toda esta información nos permite conocer más al cliente y entender mejor sus necesidades y expectativas. Así, pueden clasificarse en diferentes tipos:

Estructurado y Solicitado: Encuestas CSAT, NPS, CES

Estructurado y No Solicitado: Bases de datos de clientes, información sociodemográfica, motivos de llamada, hábitos de compra.

No Estructurado y Solicitado: Preguntas abiertas clientes, focus group o entrevistas presenciales con clientes.

No Estructurado y No Solicitado: Emails, comentarios en redes sociales, quejas y sugerencias.

Imagen 9. Tipos de fuentes de datos VOC



Fuente: Wowcx- Programa VOC

Si bien las técnicas para extraer información pueden variar en función del negocio, del sector o de los objetivos de la propia organización, en términos generales podríamos resumir en cuatro las fases de un programa de voz del cliente:

- Recopilación de datos
- Análisis de comentarios
- Aplicación de medidas
- Seguimiento

Recopilación de datos

Esta fase es el punto de partida que nos permitirá valorar después cómo es percibida la marca por el cliente, cuáles pueden ser sus posibles expectativas en un futuro, las deficiencias o áreas de mejora del Customer Experience o el grado de satisfacción del usuario.

Es importante diversificar las fuentes sobre las que recoger el feedback para obtener la máxima cantidad de información sobre cómo se sienten los clientes. Para ello, es necesario estudiar los diferentes viajes del cliente (customer journey) y puntos de contacto. Las fuentes de opiniones pueden ser:

Imagen 10. Fuentes de opinión



Fuente: Qualtrics

Según un estudio de Deloitte Transformando el Negocio a través de la Voz del cliente, más del 82% de las empresas españolas tienen un programa de voz o lo están implantando. Este dato pone de manifiesto la clara orientación de las empresas a desarrollar programas que redunden en una mejor CX con el consiguiente impacto posterior en los índices de satisfacción y recomendación por parte de los clientes.

Otra de las ventajas del avance tecnológico reside en la diversidad de canales a través de los cuales podemos recoger la voz del cliente tales como líneas de atención al cliente mediante contacto telefónico o por correo electrónico, comentarios en línea, encuestas ya sean telefónicas, online o en formato

físico), redes sociales como X, Meta o Instagram o incluso a través de grupos de enfoque.

Teniendo en cuenta el valor de los datos en nuestros días, el éxito de las organizaciones reside en recoger la mayor muestra posible dando voz al mayor número de clientes posible. De esta forma tendremos información mucha más específica relacionada con los diferentes segmentos de clientes, preferencias, puntos de dolor o expectativas respecto a la marca. La compilación de datos, a su vez, ha de ser inmediata y para todos los momentos e interacciones que se suceden con el cliente.

Imagen 11. Evolución del modelo de la Voz del Cliente



Fuente: Elaboración propia

Otro de los aspectos fundamentales en la recopilación de datos es la inmediatez. Poder recoger los datos en tiempo real favorece disponer de una valoración más veraz que de otra forma podría verse alterada al incidir en la

capacidad de recuerdo del cliente. Aunque disponer de tecnología avanzada en este sentido pueda suponer una inversión importante para cualquier organización, el retorno que representa es muy superior puesto que le permite actuar de forma rápida mejorando el impacto positivo que queremos ofrecer al cliente.

Análisis de comentarios

Esta fase es fundamental para poder entender lo que sienten y viven nuestros clientes, así como sus preferencias. Mediante el análisis de la información podremos establecer soluciones para determinados segmentos ofreciendo productos y servicios más personalizados. Podemos también revisar aquellos puntos que resultan peor valorados por el usuario o ciertos problemas recurrentes que requieren del desarrollo de áreas de mejora asignando recursos allí donde se necesitan. Asimismo, también podemos tener una idea de cuáles son las tendencias o aquellos aspectos de nuestra organización que están mejor valorados por los usuarios y sobre los que podemos implementar nuevas acciones que generen en el cliente un momento wow.

Además de la importancia del análisis de la información en sí misma, cabe destacar la necesidad de hacerlo de forma sistemática y con el apoyo de la tecnología. Del estudio llevado a cabo por Deloitte, se desprende que, si bien el 90% de las empresas recogen el feedback cualitativo y desestructurado del cliente, muchas de ellas realizan el análisis de forma totalmente manual. Esa metodología plantea diversos inconvenientes puesto que en los últimos años se ha incrementado notablemente el volumen de comentarios y la sociedad demanda una mayor rapidez de reacción en la capacidad de respuesta. Además, hay que tener en cuenta que dicha información llega por diferentes canales y hace referencia a diversos ámbitos de la relación con entre el cliente y la compañía.

Aunque cada vez hay mayor concienciación, se hace imprescindible apostar por la inmediatez también en este ámbito. Para ello contamos con recursos como el Text Analytics, herramientas de procesamiento del lenguaje natural que permiten analizar los textos y organizarlos para un mejor manejo. Sus funcionalidades permiten también descubrir nuevos patrones o tendencias sobre un gran volumen de datos o incluso nos pueden dar información sobre los sentimientos del usuario.

Cuando se demora la valoración de la información que nos llega por parte nuestros clientes se ralentizan los tiempos de respuesta por parte de la compañía afectando negativamente a la eficacia de posibles acciones que la organización ponga en marcha. Así, por ejemplo, si existe algún punto de insatisfacción en el customer journey que se evidencia a través de la voz del cliente, la capacidad de resolución por parte de la organización puede llegar demasiado tarde o pasar a ser irrelevante para el cliente.

En esta etapa, hay que contar también con el impacto positivo que supone el compartir la información con todos los miembros de la organización que estén directa o indirectamente relacionados con la gestión del cliente.

Aplicación de medidas

En esta fase las empresas han de ser capaces de generar procesos que puedan aplicarse de forma sistemática y que actúen o incidan sobre aquellos aspectos sobre los que realmente pueden aportar un nuevo valor diferencial. No tendría sentido recoger la voz del cliente sobre aspectos sobre los que la organización no puede incidir dado que en ese caso se generaría una experiencia negativa para el cliente. Asimismo, las acciones a llevar a cabo deben revertir en líneas de trabajo de mejora tanto para el colectivo de detractores como de los promotores con iniciativas tanto a nivel individual como a nivel agregado.

Además de los procesos genéricos definidos para lograr una mayor satisfacción entre los clientes, cada vez más las compañías apuestan por realizar también acciones individuales.

Las acciones a nivel individual son aquellas referidas a un cliente en concreto y que tienen como objetivo impactar en la mejora de la experiencia de ese cliente en particular. Estas acciones son las que comúnmente conocemos como Close the Loop y consisten en contactar con el cliente para dar solución al motivo que genera su insatisfacción demostrando que nos interesa su opinión y poniendo de manifiesto la voluntad de la organización para mejorar los procesos de forma que mejore la percepción y expectativas del cliente.

Así pues, las acciones individuales nos permiten revertir la situación con clientes descontentos valorando las acciones y mejorar procesos ante problemas genéricos.

Lo que conseguimos con este proceso es mantener un contacto estrecho con nuestro público, favoreciendo su atención, lo que nos ayuda a descubrir qué les gusta y que no dentro de las interacciones que mantienen con nosotros.

El Close the Loop permite a corto plazo hacer que los clientes se sientan escuchados, salvar a clientes en situación de riesgo, activar y capitalizar promotores y fomentar el aprendizaje dentro de la organización a través de estas experiencias. A más largo plazo, permite determinar el origen del punto de dolor y mejorar la eficiencia operativa reparando los procesos dañados.

En el caso del mercado español, tal y como muestra el Estudio Nacional sobre el Nivel de “operativización” de la Experiencia de Cliente elaborado por Deloitte Digital en colaboración con la Asociación DEC, el 38 % de las empresas han puesto en marcha un Close de Loop y el 19 % está trabajando en ello.

Si bien el 66% de las empresas que realizan el Close de Loop lo hacen sobre los clientes que han mostrado su insatisfacción de manera proactiva en una reclamación o a través del feedback de una encuesta, otro 34% han detectado una oportunidad en relación a los clientes satisfechos de forma que estas acciones de agradecimiento suelen generar en ellos un efecto Wow

Generalmente el proceso de Close he Loop suele llevarse a cabo por miembros de distintas áreas de la organización relacionadas con el cliente (call center, front line, clientes, etc.) si bien sería conveniente que todas las personas de la organización tuviesen esa visión. En las empresas de nuestro país, el 62 % son

equipos especializados para ello, dentro o fuera del call center. El 42 % de las empresas encuestadas considera que actualmente no reciben la formación adecuada para realizar el Close the Loop, aunque el 20 % están trabajando en ello.

Seguimiento

El seguimiento permite evaluar si realmente esas acciones consiguen el efecto deseado y si las decisiones adoptadas por la empresa son correctas o deben ser modificadas. La medición como elemento clave de la Customer Experience.

4.5. La medición como herramienta para mejorar.

Al célebre físico William Thomson Kelvin se le atribuye la frase “Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre.”.

Este principio que hemos escuchado en multitud de ocasiones tiene especial relevancia cuando hablamos de experiencia cliente puesto que el éxito o fracaso de la relación entre el cliente y la marca depende de los sentimientos que experimenta el usuario en cada interacción con la compañía y por tanto no basta con recoger su opinión si no que es preciso profundizar para extraer un diagnóstico, analizar lo que está sucediendo en cada momento y tomar las decisiones oportunas que nos permitan conseguir nuestros objetivos.

Cada métrica cuantifica un aspecto en particular y permite evidenciar posibles áreas de mejora y acciones a desarrollar para alcanzar la excelencia en nuestra relación con el consumidor.

La mejor forma de satisfacer a los clientes es ofrecerlos lo que realmente esperan y para ello la medición es un aspecto clave. Los clientes siempre tienen una experiencia de los servicios o productos que una marca les ofrece. No obstante, aquellas organizaciones que utilizan métricas de experiencia cliente pueden monitorear las áreas de mejora y realizar los ajustes necesarios para optimizar la experiencia.

Las empresas mejor valoradas son aquellas que, por un lado, consiguen trabajar en profundidad métricas detalladas sobre los sentimientos que generan a sus clientes con cada hecho concreto que se sucede en la relación y, a su vez, lo hacen de forma inmediata para mejorar de forma constante y ágil y conseguir un mejor recuerdo en los usuarios.

Para completar el desarrollo, resulta conveniente a su vez que la información derivada de esos análisis se comparta también con el resto de la organización puesto que redundará en posibles aportaciones de mejora por parte de todas las partes actoras que participan en los procesos relacionados con la experiencia cliente y se generará adicionalmente un compromiso generalizado en la organización en relación a la cultura de satisfacción al cliente.

4.5.1. Utilidades asociadas a la medición de datos.

Realizar un buen análisis de la Voz del cliente y medir de forma detallada todos los momentos de la relación permite a la organización:

Identificar fortalezas y debilidades: Al medir la experiencia y satisfacción del cliente, podemos identificar qué aspectos de nuestros productos o servicios son satisfactorios para el cliente y cuáles necesitamos mejorar. Esto permite enfocar los recursos y esfuerzos en áreas específicas para brindar una mejor experiencia.

Diferenciación competitiva: Una excelente experiencia del cliente puede ser una ventaja competitiva clave. Al medir aquellos aspectos que generan mayor satisfacción podemos encontrar oportunidades para destacarnos de la competencia y brindar una experiencia única y memorable.

Mejora continua: La retroalimentación de los clientes proporciona información valiosa para realizar mejoras en nuestros productos o servicios. Al conocer sus necesidades y expectativas, podemos realizar ajustes y adaptaciones que permitan mantener nuestra oferta actualizada y competitiva.

Toma de decisiones basada en datos: Los datos recopilados de la medición de la experiencia y satisfacción del cliente proporcionan información objetiva y basada en hechos para respaldar nuestras decisiones comerciales. Podemos utilizar estos datos para ajustar estrategias y priorizar iniciativas que tengan un impacto positivo en la experiencia del cliente.

Retención de clientes: Los clientes satisfechos son más propensos a mantener una relación comercial con nosotros a largo plazo. Medir su satisfacción nos ayuda a entender qué los motiva y qué necesidades tienen, lo que nos permite tomar medidas para retenerlos y fomentar la lealtad.

Prevenir la pérdida de clientes: Al detectar señales de insatisfacción temprana, podemos tomar medidas proactivas para abordar los problemas antes de que los clientes decidan marcharse. La medición regular permite identificar tendencias negativas y tomar medidas correctivas para evitar la pérdida de clientes.

4.5.2. Principales herramientas de medición.

Existen numerosas herramientas para gestionar la enorme cantidad de información que hoy en día nos facilita la tecnología y de todas ellas podemos extraer indicadores que nos ayudan a buscar la mejora constante en nuestros contactos con clientes. Entre las principales cabe destacar:

NPS

El Net Promoter Score (NPS) es una herramienta que mide la propensión a la recomendación de los clientes hacia una empresa. Se basa en una sola pregunta: "En una escala del 0 al 10, ¿qué tan probable es que recomiende nuestra empresa/producto/servicio a un amigo, familiar o colega?". Los encuestados se dividen en tres categorías:

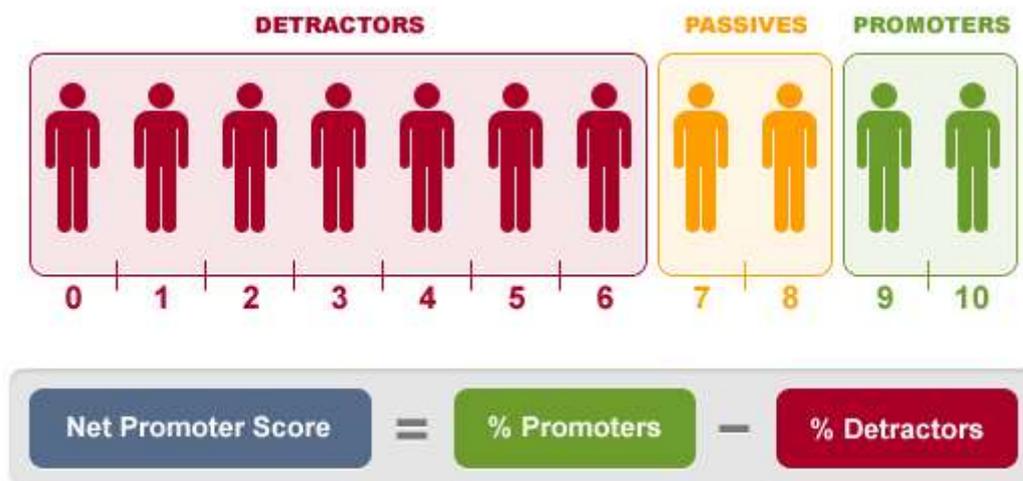
Promotores (P): Aquellos que responden con un 9 o 10. Son clientes leales y satisfechos que tienen más probabilidades de recomendar la empresa y generar un boca a boca positivo.

Pasivos (P): Aquellos que responden con un 7 u 8. Son clientes satisfechos, pero menos entusiastas y menos propensos a recomendar la empresa.

Detractores (D): Aquellos que responden con un número del 0 al 6. Son clientes insatisfechos que tienen más probabilidades de compartir experiencias negativas y afectar la reputación de la empresa.

Para calcular el NPS, se resta el porcentaje de detractores al porcentaje de promotores. El resultado puede variar de -100 a +100, donde un puntaje más alto indica un mayor nivel de satisfacción y lealtad del cliente.

Imagen 11. Evolución del modelo de la Voz del Cliente



Fuente: Overlap- Impacto del NPS en la satisfacción de clientes internos y externos.

El NPS es una herramienta valiosa para las empresas, ya que proporciona una medida cuantitativa de la satisfacción del cliente y puede utilizarse para evaluar el desempeño a lo largo del tiempo, comparar con la competencia y guiar estrategias de mejora en función de los comentarios de los clientes.

CSAT

CSAT son las siglas en inglés de Satisfacción del Cliente. Es una métrica utilizada por las empresas para medir el grado de satisfacción de sus clientes con sus productos, servicios o la experiencia general del cliente. La CSAT suele evaluarse mediante encuestas o formularios de opinión en los que se pide a los clientes que califiquen su nivel de satisfacción con una puntuación numérica o seleccionando una de las opciones predefinidas.

La métrica CSAT ayuda a las empresas a comprender el sentimiento de los clientes y a identificar áreas de mejora. Mediante el seguimiento de las puntuaciones CSAT a lo largo del tiempo, las organizaciones pueden evaluar la eficacia de sus iniciativas de servicio al cliente o mejoras de productos. Además, la CSAT puede utilizarse para comparar el rendimiento con los puntos de referencia del sector o los competidores.

A diferencia del NPS que mide la recomendación y lealtad del cliente a la organización a más largo plazo, la CSAT se utiliza para medir la satisfacción y experiencia del cliente con un producto o servicio en diferentes puntos dentro del trayecto del cliente

Para mejorar la CSAT, las empresas pueden tomar varias medidas, por ejemplo:

Mejorar el servicio de atención al cliente: Ofrecer una atención rápida, útil y personalizada a los clientes puede influir significativamente en sus niveles de satisfacción.

Racionalizar los procesos: Simplificar y optimizar los procesos puede reducir el esfuerzo y la frustración de los clientes, lo que conduce a una mayor satisfacción.

Búsqueda activa de opiniones: Recoger y analizar periódicamente los comentarios de los clientes puede ayudar a identificar los puntos débiles y las áreas de mejora.

Formar y capacitar a los empleados: Garantizar que los empleados tienen las habilidades y la autoridad necesarias para atender las necesidades de los clientes puede repercutir positivamente en la satisfacción.

Cumplir las promesas: Cumplir o superar las expectativas de los clientes mediante la entrega de productos y servicios de alta calidad según lo prometido puede mejorar la satisfacción.

En general, controlar la CSAT y trabajar activamente para mejorarla es crucial para las empresas que quieren ofrecer una experiencia positiva al cliente y fidelizarlo a largo plazo.

CES (Customer Effort Score)

CES, o puntuación del esfuerzo del cliente, es una métrica utilizada para medir la facilidad de la experiencia de un cliente cuando interactúa con una empresa o marca. Se centra en el nivel de esfuerzo que debe realizar un cliente para llevar a cabo una tarea específica o resolver un problema.

El concepto en el que se basa la CES es que reducir el esfuerzo del cliente conduce a mayores niveles de satisfacción, fidelización y, en última instancia, retención del cliente. Cuanto menor sea el esfuerzo requerido, más probable es que los clientes tengan una percepción positiva de su experiencia y continúen su relación con la empresa.

Para medir la CES, se suele formular a los clientes una pregunta del tipo: "En una escala del 1 al 5, ¿cuánto esfuerzo tuvo que dedicar a [interacción/tarea específica]?". La escala puede variar en función del diseño de la encuesta, pero la idea es captar la percepción del cliente sobre el esfuerzo realizado.

Se calcula una puntuación CES promediando las respuestas de los clientes. La escala suele oscilar entre 1 (esfuerzo muy bajo) y 5 (esfuerzo muy alto). Una puntuación más baja indica que los clientes consideraron la experiencia menos exigente y, por tanto, más positiva.

La CES puede utilizarse en varios puntos de contacto con el cliente, como las interacciones con el servicio de atención al cliente, la navegación por el sitio web, el proceso de compra, la configuración del producto, etc. Al identificar las áreas en las que los clientes experimentan un esfuerzo elevado, las empresas pueden centrarse en mejorar esos puntos de contacto específicos para mejorar la experiencia general del cliente.

Las organizaciones pueden utilizar CES junto con otras herramientas de experiencia del cliente, como Net Promoter Score (NPS) y Customer Satisfaction (CSAT), para obtener una comprensión global del recorrido del cliente e identificar áreas de mejora.

Cabe señalar que CES es sólo una de las muchas métricas utilizadas para evaluar la experiencia del cliente, y su aplicación puede variar en función del sector y de los objetivos empresariales específicos.

Consistency Score

Índice que permite tener una visión global de consistencia o equilibrio que existe entre los distintos puntos de contacto que hay entre el cliente y la marca durante su relación.

Analiza toda la experiencia del cliente desde una visión global, acumulada y homogénea a lo largo de todo el viaje que experimenta el cliente, centrandolo en el resultado en el grado de cumplimiento de todas las etapas por individual en un grado menos importantes que la experiencia acumulada. De este modo, el viaje completo del cliente no solo se refiere a una interacción concreta del cliente con la marca o una fase del proceso de compra, sino que se refiere a una experiencia acumulada.

La medición de este indicador debe ser desde el principio del contacto del cliente con la empresa hasta finalizar la compra. Debe de ser tanto un análisis pormenorizado en cada punto de interacción del cliente con la empresa, cómo a nivel general, resultando una valoración sobre la experiencia como un todo.

FCR (First Contact Resolution)

La resolución en el primer contacto (FCR), también conocida como first call resolution or first touch resolution, es una métrica utilizada para medir la

eficacia del servicio de atención al cliente o las interacciones de asistencia. Representa el porcentaje de consultas o problemas de los clientes que se resuelven satisfactoriamente durante la primera interacción con un representante de atención al cliente o a través de canales de autoservicio.

El objetivo principal del FCR es ofrecer soluciones rápidas y satisfactorias a los problemas de los clientes, minimizando la necesidad de nuevos contactos o escaladas. Un alto índice de FCR indica que los problemas de los clientes se resuelven de forma eficiente y eficaz, lo que se traduce en una mayor satisfacción y fidelidad de los clientes.

Para calcular el FCR hay que hacer un seguimiento del número de contactos con clientes en los que el problema se resolvió durante la interacción inicial, dividido por el número total de contactos con clientes.

Para mejorar el FCR, las organizaciones se centran en varios factores, como la formación de los agentes, los sistemas de gestión del conocimiento, la optimización de los procesos y las opciones de autoservicio. Al reducir la necesidad de que los clientes repitan los contactos o esperen a que se resuelva el problema, las empresas pueden mejorar la experiencia del cliente, reducir costes y mejorar la eficiencia operativa general.

Es importante señalar que el FCR por sí solo puede no proporcionar una visión completa de la satisfacción del cliente. A menudo se combina con otras métricas de servicio al cliente, como las puntuaciones de satisfacción del cliente (CSAT) y Net Promoter Score (NPS), para obtener una comprensión más holística de la experiencia del cliente e identificar áreas de mejora.

CLI (Customer Loyalty Index)

El CLI "índice de fidelidad del cliente", es una métrica utilizada para medir el nivel de fidelidad de los clientes hacia una marca, producto o servicio. Proporciona a las organizaciones información sobre la probabilidad de que sus clientes sigan haciendo negocios con ellas y el grado de satisfacción con su experiencia general.

El índice de fidelidad de los clientes puede calcularse utilizando varios métodos, y a menudo implica la recopilación de datos a través de encuestas a los clientes o mecanismos de retroalimentación. El índice puede tener en cuenta factores como la satisfacción del cliente, la repetición de las compras, la probabilidad de recomendar el producto o servicio a otras personas y el compromiso general con la marca.

Mediante el seguimiento del CLI a lo largo del tiempo, las empresas pueden evaluar la eficacia de sus estrategias de retención de clientes, identificar áreas de mejora y medir el sentimiento de los clientes y las tendencias de fidelidad. Un CLI más alto indica una mayor fidelidad y defensa del cliente, lo que puede conducir a un aumento del valor del ciclo de vida del cliente y al crecimiento del negocio.

BAI (Brand Advocacy Index)

El Índice de Promoción a la Marca (BAI) es una herramienta desarrollada por Boston Consulting Group (BCG) utilizada para medir el nivel de apoyo y fidelidad de los clientes hacia una marca concreta. Evalúa la probabilidad de que los clientes recomienden una marca a otras personas en función de su satisfacción general y su compromiso con la marca.

El BAI suele calcularse mediante métodos basados en encuestas, en las que se plantea a los clientes una serie de preguntas sobre sus experiencias con la marca y su probabilidad de recomendarla a otras personas. A continuación, se analizan las respuestas de la encuesta para determinar la puntuación del BAI, que representa el porcentaje de clientes que se consideran defensores de la marca.

Una puntuación BAI alta indica que una parte significativa de los clientes son fieles a la marca y la promocionan activamente entre los demás. Esto es valioso para las empresas, ya que demuestra una fuerte satisfacción del cliente y un marketing boca a boca positivo, lo que puede conducir a una mayor captación y retención de clientes.

Medir el BAI ayuda a las organizaciones a comprender la eficacia de sus estrategias de marketing, sus esfuerzos de atención al cliente y su experiencia de marca en general. Al identificar a los defensores de la marca, las empresas también pueden cultivar y aprovechar esas relaciones para mejorar aún más la fidelidad y la defensa de los clientes.

Cabe señalar que la metodología y el cálculo específicos del BAI pueden variar en función de la organización o empresa de investigación que realice el análisis. Pueden tenerse en cuenta diferentes factores y métricas, como el Net Promoter Score (NPS), los índices de satisfacción de los clientes y las encuestas personalizadas.

ISCX

El ISCX desarrollado por STIGA es un indicador consistente de la evaluación de la experiencia del cliente, con características de indicador avanzado.

A través del ISCX se evalúa de forma continuada los niveles de Satisfacción (imagen, precio y calidad de productos y servicios) y sus Efectos de Prescripción (intención de recomendar-NPS).

El origen de este indicador radica en correlacionar de forma completa el compromiso de un cliente con una compañía, vinculando sus experiencias, su lealtad y su propensión a recomendar.

Las relaciones de compromiso de los clientes no están basadas de forma exclusiva con un indicador de percepción, indicadores descriptivos o indicadores de resultado.

Para la obtención del resultado se debe de identificar aquel segmento de clientes que de forma más representativa tengan una vinculación con la compañía, es decir, los que su nivel de satisfacción garantice lo máximo posible su fidelidad y antepongan de forma comprometida y personal sus intereses por una compañía que les satisfaga sus necesidades. Este nivel de compromiso lo aportan aquellos clientes que valoran de forma simultánea la satisfacción, la fidelidad y la recomendación con puntuaciones de 9 y 10 en escalas de 0 a 10 puntos.

Se desprende del resultado que los clientes satisfechos son fieles o tienen intención de recomendar, a su vez, los clientes satisfechos y fieles no siempre van a recomendar y que solo los clientes muy satisfechos, que también son fieles y además tienen intención de recomendar se definen como comprometidos.

Según los últimos resultados publicados por Stiga, en base a un benchmarking realizado a 23 compañías que representan el 90% de la cartera de clientes del sector en los ramos de hogar, autos y salud, en 2022 el NPS en España muestra un ligero descenso respecto al año anterior si bien el sector asegurador es el que presenta un menor descenso.

Gráfico 3. Resultado NPS en España 2022



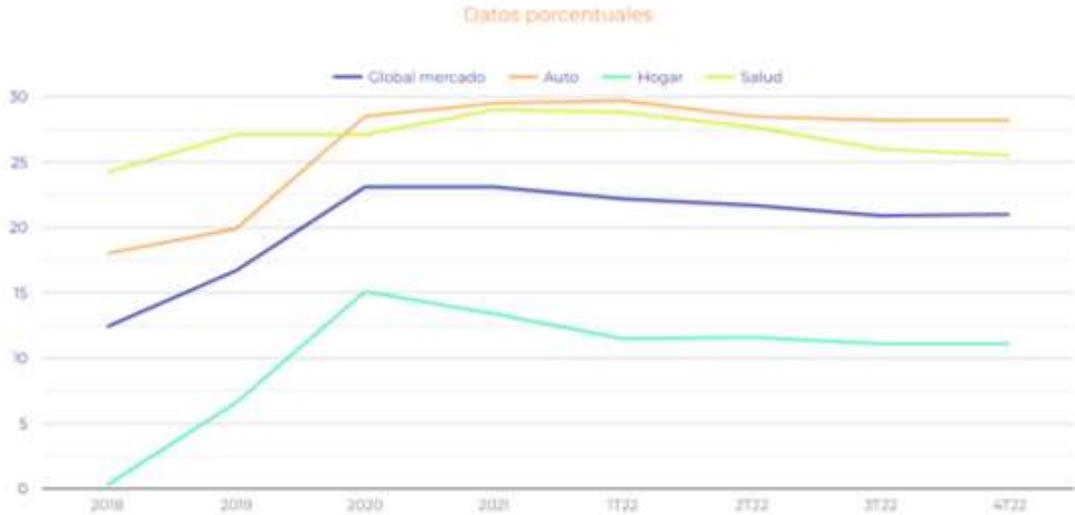
Fuente: Estudio ISCX realizado por Stiga

Del estudio se desprende que en el último año los asegurados tienen una mejor opinión en cuanto a la información y servicio de atención al cliente recibidos en los canales presenciales y telefónicos. Esta mejora, junto con la estabilidad en la valoración de las prestaciones ha amortiguado el impacto de la subida de precios, ya que ha sido menor que en otros sectores.

Por ramos, auto se mantiene por encima de salud desde 2020, mientras que hogar se mantiene como el peor valorado.

Los retos para este 2023 se centran en mantener el nivel de servicio y las demandas de comunicación e informaciones, mejorar los canales online, poner en valor las pólizas para mitigar la variable de precio y fortalecer la imagen de compromiso y reconocimiento de las compañías con sus asegurados.

Gráfico 4. Resultado 2022 por ramos



Fuente: Estudio ISCX realizado por Stiga

La gran variedad de métricas ofrece a las organizaciones la posibilidad de valorar diferentes aspectos y por tanto centrarse en aquellos indicadores que considere más importantes. El CSAT, el CES o el FCR permiten entender desde un punto de vista operativo como está funcionando el proceso.

Además, existe una fuerte correlación estadística entre alguno de estos indicadores (CSAT, CES, ...) y el NPS. Así, por ejemplo, cuando hablamos de interacciones relevantes para el cliente, cuánto más fácil le resulte interactuar con la compañía menor será el esfuerzo que haya de realizar (CES bajo) y el cliente incrementará su nivel de recomendación de la marca. El CSAT ayuda a revelar puntos específicos de mejora que inciden también en el NPS.

5. La digitalización, aliado en la CX y entorno regulatorio actual.

5.1. La medición como herramienta para mejorar.

Según el informe 'La digitalización del consumidor en la industria de seguros', realizado por Google Market Insights y Salvetti Llobart, durante el año 2020 la pandemia ayudó a romper las barreras digitales que aún existían en las franjas de edades más adultas.

El sector de los seguros experimentó un crecimiento en las búsquedas a través de Google de un 22% en el caso de los seguros de salud, un 19% en los de hogar y un 13% en los de vehículos, tan sólo en los meses de junio a septiembre de 2020

Ahora bien, cuando hablamos de digitalización no nos referimos únicamente a una tendencia al alza por parte de los consumidores de realizar compras de forma digital. La digitalización afecta a todos los procesos asociados a la gestión de un producto de seguro desde la contratación hasta la cancelación final, por tanto, incide tanto en la entrega de información y documentación precontractual y contractual, como en suscripción y firma de la póliza, o la gestión de siniestros y reclamaciones.

El cambio de hábitos por parte de los consumidores sumado a la información de la que hoy disponen las compañías permite ofrecer soluciones a medida basadas en las características y preferencias de los clientes. En este contexto, la digitalización conlleva también la utilización de herramientas y tecnologías que permiten una gestión más eficiente y rápida de los procesos para satisfacer dichas necesidades y ofrecer una mejor experiencia cliente.

Asistimos a un cambio generalizado, en el que los consumidores buscan experiencias más personalizadas y exclusivas acompañadas de nuevos servicios y las organizaciones buscan en la tecnología un aliado que les permita generar esas relaciones con sus clientes teniendo en cuenta la diversidad de perfiles que conviven en la sociedad actual con hasta 5 generaciones que muestran formas de pensar y actuar totalmente diferentes.

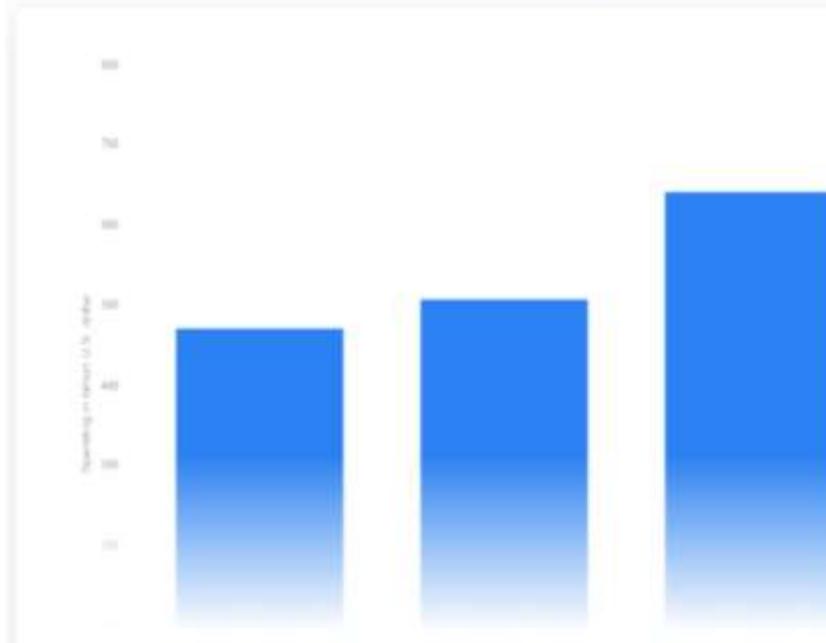
Las organizaciones que consigan adaptarse más rápidamente a las necesidades cambiantes de los clientes son las que mejor posicionamiento tendrán respecto a sus competidores.

Conscientes de la relevancia que estos avances tecnológicos tienen en la gestión de la Experiencia Cliente vemos como las compañías están incrementando la inversión en recursos tecnológicos relacionados con la Customer Experience.

Imagen 12. Inversión en tecnología asociada a la CX

Gasto en tecnologías de experiencia del cliente (CX)

(en miles de millones de dólares estadounidenses) en todo el mundo en 2018, 2019 y 2022



Fuente: Statista

Asistimos a un cambio generalizado, en el que los consumidores buscan experiencias más personalizadas y exclusivas acompañadas de nuevos servicios y las organizaciones buscan en la tecnología un aliado que les permita generar esas relaciones con sus clientes teniendo en cuenta la diversidad de perfiles que conviven en la sociedad actual con hasta 5 generaciones que muestran formas de pensar y actuar totalmente diferentes.

En este entorno, cada vez más dinámico las compañías buscan ofrecer a sus clientes nuevos canales de venta, ampliando y modificando su oferta actual de productos con procesos cada vez más eficientes que trasladen al cliente una mejor experiencia en su relación con la marca.

Hemos asistido al nacimiento de las Insurtech como nuevo modelo de negocio que pone la tecnología al servicio de las compañías para mejorar los procesos de forma que revierta positivamente en la experiencia cliente y suponga una clara diferenciación respecto a la competencia. Hablamos de la Inteligencia Artificial, de Big data, Blockchain, Machine learning como algunos ejemplos de recursos en los que puede apoyarse el sector para seguir mejorando.

Es pues una realidad que estas tecnologías han irrumpido con fuerza y ofrecen enormes posibilidades para generar modelos personalizados, eficientes y rentables a la industria aseguradora que garantizan la total satisfacción de los clientes.

Inteligencia Artificial

La Inteligencia Artificial (IA) es una tecnología que ha evolucionado de forma notoria en los últimos años y que incide en la transformación de multitud sectores entre los que también se incluye el sector asegurador. Se espera que para 2025, el 95% de las interacciones con los clientes estén habilitadas por IA.

Son múltiples las aplicaciones que la IA ofrece a las aseguradoras puesto que incide en ámbitos tan diversos como el diseño de productos, el pricing, el servicio de atención al cliente, la gestión de siniestros o la prevención del fraude pudiendo incluso desarrollar modelos predictivos en cuanto a eventos futuros y riesgos potenciales.

A través de esta tecnología, las compañías pueden recopilar, analizar y procesar grandes cantidades de datos de manera precisa y eficiente identificando patrones y tendencias a través de algoritmos avanzados.

La IA supone un gran avance en la gestión de la experiencia cliente puesto que permite por ejemplo analizar las preferencias del cliente, sus historiales de compra o las interacciones en la web así como evaluar los comentarios y reseñas ofreciendo una experiencia más personalizada y satisfactoria.

Sus funcionalidades diversas permiten ofrecer una mayor personalización, mejorar la atención al cliente, optimizar la navegación, analizar datos y automatizar tareas trabajando siempre desde una visión cliente que permita superar sus expectativas en la relación con la marca.

Imagen 13. Potencial de la IA en Experiencia Cliente



Fuente: Capgemini – The art of Customer Centric

Gracias a la IA disponemos también de los chatbots. A nadie pasa desapercibido que la tecnología nos ha llevado en gran medida a sustituir la comunicación verbal entre personas por la comunicación escrita (humano – máquina – humano). En este sentido cabe afirmar que los chatbots son una herramienta digital que la sociedad ha aceptado de forma generalizada atendiendo a la sencillez y comodidad que representa.

El Chatbot es un software de inteligencia artificial que simula y procesa conversaciones humanas (ya sea escritas o habladas), permitiendo a los humanos interactuar con dispositivos digitales como si se estuvieran comunicando con una persona real. A través de esta tecnología, las compañías pueden interactuar de forma personalizada con un volumen importante de clientes adaptándose en todo momento en función de la demanda o necesidades operativas. Los usuarios a su vez, se sienten acompañados por la marca en todo momento permitiendo que las compañías puedan afianzar la relación con sus clientes a través de la omnicanalidad y mejorar la Customer eXperience desde diferentes ámbitos. Además, los chatbots con Inteligencia Artificial están diseñados para generar un alto grado de empatía con los usuarios, lo que favorece la experiencia de los usuarios en su contacto con la compañía y su percepción de servicio.

La capacidad del bot dependen de su tecnología. El uso de la Inteligencia Artificial permite hoy por hoy incorporar Programación de Lenguaje Natural (PLN) y Machine Learning (ML), para mantener conversaciones fluidas, reconocer emociones y gestionar en diferentes procesos casos de mayor complejidad. De esta forma, los chatbots permiten enviar recomendaciones en procesos de venta, guiar al usuario en el sitio web, enviar documentos o resolver dudas sobre pólizas reduciendo hasta en un 80% el tiempo de respuesta. Esto representa una mayor velocidad en la atención al cliente y un mayor número de clientes satisfechos teniendo en cuenta que los usuarios valoran la agilidad como uno de los elementos clave para tener una buena experiencia con la marca.

Según Accenture, la utilización de la Inteligencia Artificial multiplica por tres la satisfacción del cliente mejorando su fidelización entre un 5 y un 15% y mejorando hasta un 15% los ingresos de la organización.

Imagen 14. Impacto de la Inteligencia Artificial



Fuente: Accenture

Blockchain

El Blockchain o cadena de bloques es una base de datos integrados en una cadena y protegida por una clave criptográfica. La información introducida en el sistema no puede ser borrada ni modificada de ninguna forma si bien los usuarios sí pueden consultar la información disponible dado que se recoge todas las transacciones que se realizan en la red.

Esta tecnología mejora la calidad de los datos permitiendo que la gestión de la información sea más eficiente y transparente lo que mejora la confianza entre la empresa y el cliente y ayuda a reducir los costes.

Otras de las utilidades del Blockchain es la creación de los contratos inteligentes o "smart contracts", que son contratos que se ejecutan por sí mismos cuando se cumplen los requisitos establecidos en su programación a través de la información integrada en Blockchain. Según la consultora Gartner, para 2023 las organizaciones que utilicen smart contracts aumentarán la calidad general de sus datos en un 50 %.

Este tipo de soluciones genera confianza para los usuarios dado que la información que recoge es totalmente transparente y aporta ventajas para los usuarios tales como primas más competitivas al disponer de información sobre el cliente y poder evaluar riesgos, reduce costes al eliminar los intermediarios y aporta mayor agilidad en la resolución de siniestros puesto que se ejecuta si se dan las condiciones pactadas. Además, también son una herramienta útil en el ámbito de los seguros de pago por uso o los microseguros.

En España, Alastria con más de 500 socios de diferentes tamaños y sectores es el consorcio más relevante. Uno de sus últimos proyectos, denominado Dalion y en el que participan Línea Directa Aseguradora y MAPFRE, entre otras empresas, pretende ofrecer al usuario un sistema de identidad digital unificado para todo tipo de transacciones online que complementaría los smart contracts.

Open Insurance

En la era digital, los datos y su gestión a través de las tecnologías representan una de las principales herramientas para analizar las preferencias de los consumidores y ofrecerles las mejores soluciones a través de una oferta personalizada.

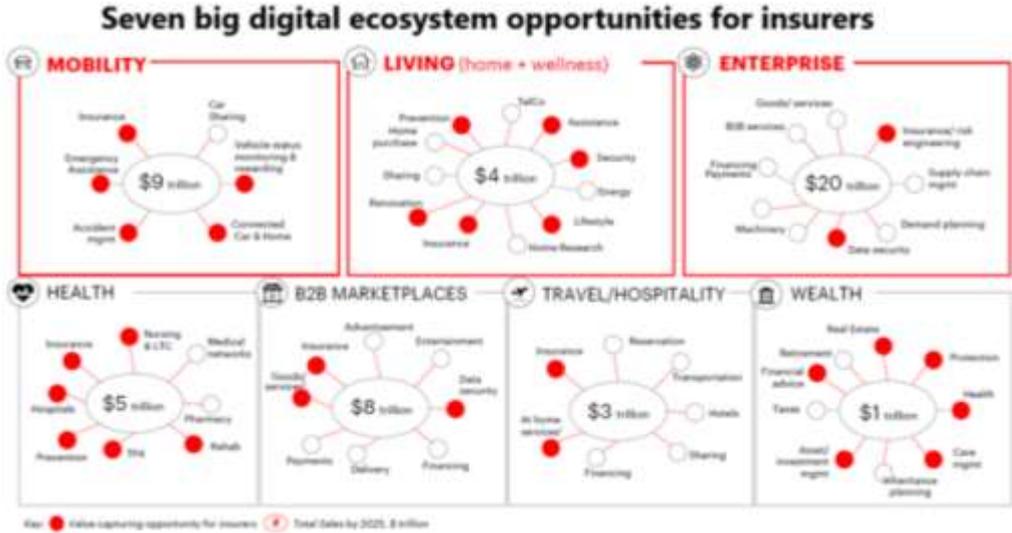
En esta búsqueda de nuevos ecosistemas de negocio, y tomando como referencia el openfinance del sector bancario, en el sector asegurador aparecen también los open insurance que representan un nuevo modelo que aúna la innovación y la digitalización buscando nuevas formas de ofrecer productos y servicios a través de las APIs (Application Programming Interface)

EIOPA define este término como "una iniciativa que promueve el acceder y compartir datos personales y no personales relacionados con la actividad aseguradora, normalmente a través de Interfaces de Programación de Aplicaciones (APIs)"

Este modelo permite crear nuevos canales de negocio, productos más innovadores y competitivos agregando valor a la industria aseguradora y mejorando la experiencia cliente. La posibilidad de colaboración con diversos socios permite ganar clientes llegando a nichos más específicos o no atendidos y todo ello a través de los flujos de datos que pueden generar propuestas más atractivas y mejor experiencia en la relación en un entorno más transparente. Así, las compañías pueden ofrecer mejores servicios y experiencias personalizadas a sus clientes mediante la autorización por parte éstos de la accesibilidad a sus datos.

Accenture ha realizado un estudio en el que identifica siete grandes oportunidades de ecosistemas a través de seguros abiertos que permiten ampliar la oferta de productos y servicios, así como el acceso a nuevos mercados. Para Accenture, los ingresos generados por estos siete ecosistemas podrían superar los 50 billones de dólares estadounidenses para 2025.

Imagen 15. Ecosistemas de oportunidades para las aseguradoras



Fuente: Accenture – The ultimate guide to open insurance

Entre las ventajas de este modelo destacan la posibilidad de disponer de servicios de valor añadido más personalizados, así como la celeridad en la entrega de propuestas innovadoras con un precio más competitivo. Sin duda, esto se traduce en una mejor experiencia cliente que da mayor valor a la marca generando relaciones más duraderas e incrementando la recomendación.

Es obvio que este entorno de colaboración supone una línea de trabajo en el que las aseguradoras ven claras oportunidades de desarrollo. Así, según Statista en 2021 se registraron apenas 15 millones de usuarios de Open Insurance a nivel mundial lo que representa un nivel de penetración muy bajo si bien se prevé un crecimiento que permita alcanzar los 85 millones en 2024 y una aceleración del crecimiento para la siguiente década que llegue a alcanzar los 812 millones para 2032.

Un ejemplo de Open Insurance lo encontramos en la aseguradora digital Lemonade desarrollada en Estados Unidos que ofrece servicios relacionados

con la industria aseguradora a través de una propuesta basada en la sencillez que ofrece al cliente. A finales de 2022, lanzó su API pública, que permite a cualquier empresa ofrecer seguros en una app, desde la interfaz desarrollada por ella.

En España, un estudio de ICEA, en colaboración con Red Hat e Inetum y con la participación de 43 entidades (que representan más del 65% del sector), concluye que una de cada cuatro aseguradoras sobrepasará en más de un 10% el peso del negocio creado a través de modelos Open Insurance en los próximos tres años. Así mismo, de dicho estudio se desprende que si bien un 30% de las organizaciones consultadas tiene una estrategia totalmente definida coexiste a su vez con casi otro 30% que no la tienen nada definida.

InsurTech

Los cambios que el desarrollo digital ha propiciado en los modelos de negocio asegurador tradicionales también vienen acompañados de la mano de las insurtech. El término insurtech está formado por las palabras inglesas insurance y technology, y define a aquellas empresas o startups que ofrecen soluciones para sus clientes en el sector asegurador de una manera innovadora a través de la tecnología teniendo como objetivo mejorar la experiencia del usuario en la contratación y gestión de sus pólizas de seguros, así como optimizar los procesos internos de las aseguradoras. Entre los numerosos recursos tecnológicos que emplean estas organizaciones, encontramos algunos como el blockchain, la inteligencia artificial, la nube o el big data.

Según el Informe 'The State of Global Insurtech', elaborado por Dealroom.co, Mundi Ventures, MAPFRE, NN Group y Generali, el sector asegurador pese a representar un mercado de 7 billones de dólares, no logra conseguir el grado de inversión de otros sectores, como el alimenticio o el de la salud. Más del 60% de la financiación realizada en los últimos años se ha centrado en los seguros de daños, sobre todo gracias a los ciberseguros y a los seguros de hogar y autos.

Imagen 16. Las Insurtech en cifras



Fuente: Informe "The State of Global Insurtech"

Estados Unidos es la región que lidera la inversión en insurtech en 2023, con 1,2 mil millones de dólares hasta la fecha. Si observamos los territorios con mayor crecimiento, Asia es el que lidera el ranking, con un 58% de crecimiento en el primer semestre de 2023 con respecto al mismo periodo de 2022.

En Europa, Reino Unido (178 millones de dólares), Alemania (61 millones de dólares) y Francia (34 millones de dólares) atraen el 80% de la financiación (4/5 del total). Italia, Países Bajos y Estonia se sitúan a la cabeza en crecimiento de rondas de financiación de startups en fase inicial; España, por su parte, ha financiado más de 40 startups, invirtiendo 156 millones de dólares desde 2020 y tiene un crecimiento de 0,7 puntos en la inversión de capital de riesgo en fase inicial.

Imagen 17. Las Insurtech en España



Fuente: Santalucía Impulsa

El fenómeno InsurTech basa su modelo de negocio en la oportunidad de ofrecer productos más sencillos basándose en una experiencia de cliente optimizada que está latente en toda la cadena de valor de los seguros, desde el desarrollo de productos, al marketing, la suscripción o la tramitación de reclamaciones.

5.2. Dificultades del entorno regulatorio.

En un entorno en el que los cambios se suceden cada vez con mayor rapidez, es preciso adaptarse para dar respuestas personalizadas a los clientes de forma eficiente y con la máxima flexibilidad posible.

Un estudio realizado por Accenture a más de 1.000 clientes de compañías aseguradoras desvela las nuevas inquietudes de los asegurados poniendo de manifiesto, por ejemplo, que un 66% de los encuestados considera que las aseguradoras deberían satisfacer múltiples necesidades y más de un 50% estaría dispuesto a contratar productos y servicios a través de su aseguradora.

Imagen 18. El nuevo perfil de cliente en el sector asegurador



Fuente: Accenture

Partiendo de la visión holística que demanda el consumidor actual, precisamos cumplir con las expectativas que los usuarios esperan de las compañías ofreciendo una propuesta diferencial que vaya más allá de la comercialización de un producto o servicio.

El consumidor actual demanda sencillez, flexibilidad, personalización como algunos de los aspectos más relevante en su experiencia con la marca, cuestiones en las que el sector asegurador presenta algunas desventajas respecto de otros sectores atendiendo a las barreras regulatorias existentes.

Si bien éstas son las tendencias que suponen un cambio disruptivo en la forma de dar servicio y mejorar la experiencia cliente, se precisa a su vez, una revisión del marco regulatorio que permita salvar las dificultades actuales derivadas del uso de la tecnología o la digitalización manteniendo un equilibrio con la necesaria protección de los usuarios.

El sector afronta un cambio de paradigma en el que lo relevante ya no es tanto el producto o el precio que se ofrece al cliente si no la experiencia global que éste percibe del servicio que la compañía le ofrece. Así pues, se hace necesario revisar el marco normativo al que se encuentra sujeto el sector asegurador para poder continuar avanzando en el desarrollo de nuevos modelos de negocio y la posibilidad de dar cada vez más soluciones a medida a los clientes.

Actualmente, la actividad aseguradora está sujeta a una normativa sectorial que se fundamenta en 3 grandes pilares:

- La Ley 50/1980, de 8 de octubre, de Contrato de Seguro;
- La normativa de ordenación, supervisión y solvencia; y
- La normativa de distribución de seguros.

Además, a esta normativa se suman otras regulaciones relacionadas con cuestiones como la protección de datos, la defensa de los consumidores y usuarios o la prevención de blanqueo de capitales, que de forma transversal también inciden en el desempeño de la actividad aseguradora generando un entorno hiperegulado en el que se hace difícil la innovación para adaptarnos a las nuevas necesidades que demanda la sociedad.

La Ley de Contrato de Seguro, regula en sus preceptos todos los aspectos derivados de la relación entre la compañía aseguradora y el asegurado a través del contrato de seguro, protegiendo tanto al usuario o asegurado como a la propia aseguradora siendo aplicable a todas las modalidades de seguro. Hay que tener en cuenta que dicha ley, que es la principal regulación a nivel nacional, se creó hace más de 40 años en un modelo de sociedad totalmente distinto al actual en el que las necesidades y hábitos de consumo eran muy diferentes a los actuales y en el que la tecnología jugaba un papel incipiente que en nada se asemeja a su relevancia actual. Sin buscar cambios de calado, aspectos como la duración de los contratos o la adaptación del lenguaje son cuestiones que requieren ser revisadas para adaptarnos a las preferencias de los usuarios garantizando en todo momento su protección y mejorando la experiencia que perciben en su relación con la compañía.

En los últimos años asistimos a cambios notables el que proliferan nuevas tipologías de seguros como los microseguros, los seguros de pay per use o los modelos colaborativos peer to peer (P2P), vemos por ejemplo cómo hay nuevas realidades en cuanto a movilidad o necesidad de coberturas de duración ajustable a periodos muy específicos en el tiempo como días, semanas, etc. o incluso limitadas a franjas horarias concretas mientras en nuestro ordenamiento sigue prevaleciendo la presunción de pólizas de duración anual a pesar de que la LCS prevé que la duración del contrato de seguros quede al arbitrio de la autonomía de las partes. Se hace preciso pues, revisar y adaptar la LCS a estas nuevas realidades para que resulte más transparente para el cliente y perciba una mayor sencillez y personalización. Esta presunción

también incide en la regulación sobre los plazos de preaviso de terminación del contrato que también deberían ser revisados.

La democratización en el uso de la tecnología nos sitúa ante un perfil de consumidor más digital que solicita una comunicación fluida y en un lenguaje sencillo que se adapte a su manera de comunicarse con la organización. En este sentido, si bien las compañías muestran clara voluntad en ese acercamiento a un lenguaje más claro y sencillo con sus clientes se precisa una revisión de la normativa para modernizar la terminología utilizada que en ocasiones genera confusión a los usuarios.

En materia de supervisión, encontramos un par de normativas de ámbito europeo que se ocupan de garantizar la protección y defensa del consumidor promoviendo a su vez la igualdad competitiva.

La principal referencia la constituye la Directiva 2009/138/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 25 de noviembre de 2009, sobre el acceso a la actividad de seguro y de reaseguro y su ejercicio (Solvencia II), adoptada en el año 2009. Esta Directiva, junto con el Reglamento Delegado (UE) 2015/35, de la Comisión de 10 de octubre por el que se completa la Directiva 2009/138/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo sobre el acceso a la actividad de seguro y de reaseguro y su ejercicio constituye el marco prudencial de la Unión Europea en materia de seguros y determina los fundamentos sobre los que se configura el acceso a la actividad de seguro y su ejercicio en la Unión Europea.

Además de la Directiva Solvencia II y del Reglamento Delegado (UE) 2015/35, contamos con la normativa derivada de EIOPA para garantizar una aplicación uniforme de Solvencia II en toda la Unión Europea. En España, las disposiciones de Solvencia II fueron incorporadas a través de la Ley 20/2015, de 14 de julio, de ordenación, supervisión y solvencia de las entidades aseguradoras y reaseguradoras y el Real Decreto 1060/2015, de 20 de noviembre.

Solvencia II pretende ofrecer al sector asegurador un marco normativo específico que permita que las aseguradoras puedan operar reduciendo sus riesgos, aumentando su competitividad y mejorando el tipo y la calidad del producto o servicio que ofrecen a sus clientes y usuarios. Además, se prevé que las entidades que no superen determinados niveles en cuanto al volumen de primas y provisiones técnicas queden excluidas del ámbito de aplicación de la Directiva.

En España, se creó un régimen especial de solvencia previsto en los artículos 101- 102 de LOSSEAR y artículos 128-146 de ROSSEAR para las entidades excluidas de Solvencia II que contiene algunas simplificaciones con respecto al régimen general si bien cabría plantear una mayor flexibilidad en cuanto a los requisitos de solvencia para estas entidades de menor tamaño y riesgo que permita la incorporación de nuevos actores en la industria. A pesar de las limitaciones a las que se ven sometidas al no poder operar en otros Estados miembros representan una nueva oportunidad de negocio para impulsar el sector asegurador aportando soluciones más ajustadas a la demanda y preferencias de los clientes.

Así, en el caso de las Insurtech se hace preciso flexibilizar las exigencias en cuanto a solvencia y estructura en base a los riesgos derivados de la actividad que desarrollen puesto que, en numerosas ocasiones, están a caballo entre las entidades reguladas y las entidades cuya actividad es accesoria respecto de otra principal y que, por tanto, no precisan de una autorización administrativa. Para aportar una mayor protección jurídica a las organizaciones del sector y acabar con la incertidumbre que supone no conocer de antemano si una determinada actividad ha de estar sujeta a previa autorización y supervisión o no, deberían establecerse medidas que aporten certeza en este sentido.

También, encontramos ciertas trabas en la LOSSEAR y el ROSSEAR que son normas incorporadas en nuestro ordenamiento jurídico en el año 2015 y que contienen normativa que restringen la aparición de los nuevos modelos de negocio.

El artículo 22.2 de la LOSSEAR establece que las entidades aseguradoras y reaseguradoras deberán limitar su objeto social a la actividad aseguradora y reaseguradora, respectivamente. El legislador recoge aquí lo establecido en el artículo 18.1.a) de Solvencia II, que dispone que las entidades de seguros deben limitar su objeto social a “la actividad de seguro y las operaciones que se deriven directamente de ella, con exclusión de cualquier otra actividad comercial”.

Nuevamente el entorno regulatorio se confronta con los nuevos hábitos de consumo de los usuarios que cada vez valoran más el disponer de servicios integrales que les ofrezca soluciones personalizadas y acorde a sus necesidades quedando atrás la visión producto de años atrás. Así, se hace preciso poder flexibilizar el objeto social de las entidades aseguradoras para poder incorporar nuevas actividades que complementen las necesidades de los clientes aprovechando el desarrollo tecnológico. Cabe pues, definir qué tipo de actividades complementarían a la actividad aseguradora estableciendo unos criterios claros y armonizados.

En la actualidad, gran parte de los riesgos generados por estas tecnologías que dan cabida a nuevos modelos como los open insurance quedarían regulados a través de Solvencia II, a través de la Directiva de Distribución de Seguros (IDD) y del Reglamento de Protección de datos (GDPR) en combinación con la nueva regulación en la que se está trabajando como mercados de criptoactivos (MICA), el Reglamento de Resiliencia Operativa Digital (DORA) o las Directivas quinta y sexta contra el Blanqueo de Capitales de la Unión Europea si bien es preciso que los reguladores delimiten muy bien en qué términos se podrían gestionar estos datos y cuáles deberían ser las labores de supervisión para aprovechar las oportunidades que representa para el mercado asegurador.

La IDD vela por la protección de los asegurados obligando a las entidades orientar los productos de seguro y las estrategias comerciales a las necesidades reales de los clientes, buscando siempre el mejor beneficio para sus intereses. Para ello se precisa una revisión que permita, por ejemplo, flexibilizar la temporalidad de los contratos y sus implicaciones en el derecho a desistimiento o el soporte a utilizar en la información que se facilita a los clientes.

Hoy por hoy, las compañías están obligadas a facilitar información precontractual al cliente relativa a la distribución y a la propia actividad aseguradora lo que genera un solapamiento y confusión al usuario derivada de la sobrecarga de documentación a la que se ve expuesto independientemente del canal de comunicación escogido para su compra.

En una era eminentemente digital, podríamos preservar la obligatoriedad de facilitar información precontractual al asegurado a través de soportes que se ajusten más a sus preferencias. Así, podríamos informar de la descripción de un producto y sus características a través de diferentes soportes tecnológicos más sencillos en los que el destinatario deba confirmar recepción de dicho contenido, así como la visualización y entendimiento de éste para dar cumplimiento a la norma.

Más allá pues de los recursos que las compañías invierten en adoptar medidas y estrategias que generan una mejor experiencia para el cliente, se hace preciso que el legislador tenga en cuenta las nuevas exigencias del mercado y los avances tecnológicos disponibles para adaptar la normativa actual a la nueva realidad favoreciendo una transición que cumpla con las preferencias y necesidades de los usuarios garantizando la seguridad jurídica que siempre ha mostrado el sector.

6. La Experiencia Cliente como motor de crecimiento de las compañías.

En estos últimos años hemos visto como las compañías invierten más recursos en Experiencia Cliente. Pero más allá de las herramientas que ayudan a mejorar la percepción y satisfacción de los clientes en todas sus interacciones con la organización es importante valorar cómo incide en el crecimiento de las organizaciones.

Diversos estudios evidencian que una mejor experiencia de clientes se correlaciona con un aumento en la recomendación y mejora en la repetición de compra o permanencia del cliente con la marca, beneficiando de esta forma la rentabilidad del negocio.

En una encuesta realizada por Qualtrics XM Institute en el tercer trimestre de 2022, se ha vuelto a poner de manifiesto que la fidelidad de los clientes aumenta cuando mayor es su satisfacción. De los 1.200 consumidores españoles encuestados, el 73% de ellos están satisfechos con sus experiencias de compra más recientes (valoraciones de 4 y 5 estrellas) y, dentro de este grupo, el 70% tendrían confianza en la marca, el 68% recomendarían la empresa a amigos y familiares y el 65% comprarían más en esa organización.

Gráfico 5. La correlación entre satisfacción y fidelidad



Fuente: Qualtrics XN Institute

De otra parte, el grado de satisfacción de los clientes también repercute en la confianza en la marca y en la probabilidad de comprar, poniendo de manifiesto que la satisfacción del cliente tiene una correlación muy importante con su confianza en la marca (0,77), con la probabilidad de recomendar y con la posibilidad de que compren más.

En España, el 82% de los consumidores que manifestaron estar más satisfechos (5 estrellas) confían en la marca y es 5 veces superior que en aquellos usuarios que valoraron peor su experiencia (1 ó 2 estrellas). Esto implica pues, que la pérdida de confianza por parte de los clientes también impacta negativamente en el crecimiento de la organización.

Gráfico 6. Satisfacción y confianza en la marca



Fuente: Qualtrics XN Institute

Cabe también destacar, que el 73% de los consumidores que están más satisfechos comprarían más, y es 2,6 veces más probable que vuelvan a comprar en una marca después de una satisfacción con una valoración de 5 estrellas comparado con aquellos clientes que quedaron insatisfechos (1 y 2 estrellas).

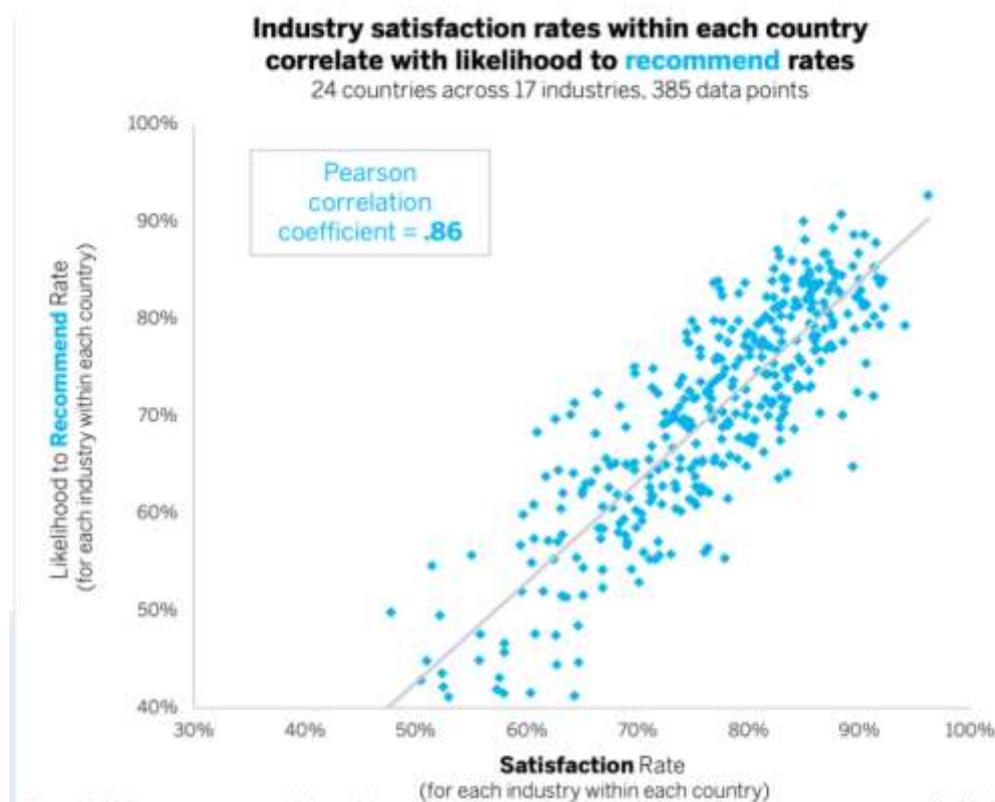
Estos resultados se ven reforzados también a través de otro estudio publicado en Harvard Business Review, que afirma que es un 88% más probable que los clientes que confían en una marca repitan su compra y, un 62% comprarían exclusivamente en esa empresa.

Asimismo, hay que tomar en consideración que en el caso tener una mala experiencia, el 65% de los consumidores españoles más insatisfechos estarían dispuestos a disminuir su gasto o dejar de comprar. Esto supone que un 9% de las ventas de las empresas españolas estarían en riesgo, según el Sales at Risk Index.

Y cuanto mayor es la satisfacción, mayor es la fidelidad hacia la marca y la propensión para recomendarla a amigos y familiares. El 81% de los consumidores españoles más satisfechos recomendarían la compañía. Además, hay una diferencia de 63 puntos porcentuales en la probabilidad de recomendar la empresa entre los que están muy satisfechos (5 estrellas) y los insatisfechos (1-2 estrellas).

Según el coeficiente de Pearson, la correlación entre la probabilidad de recomendación de una marca y la satisfacción de sus clientes es de 0,86.

Gráfico 7. Correlación entre satisfacción y probabilidad de recomendación.



Fuente: Qualtrics XN Institute

Parece lógico pues constatar que aquellos clientes que están más satisfechos tienden a gastar más, tienen menor tasa de abandono y una mayor propensión a la recomendación a su entorno más cercano lo que favorece el crecimiento y resultados de las organizaciones.

Así, podemos decir que el valor de cada cliente viene determinado por su Customer Lifetime Value (o valor de la vida del cliente, CLV o LTV) que conjuga las ganancias que la compañía espera obtener del cliente en función del valor de sus compras, la frecuencia con la que las realiza y los años que se estima que seguirá comprando.

7. Conclusiones

Durante décadas, las compañías aseguradoras han ofrecido un modelo de negocio basado en el producto y servicio a sus clientes, pero las nuevas tendencias sociales y tecnológicas unidas a la incerteza económica hacen que el sector tenga que plantearse nuevas fórmulas que atiendan a las necesidades y preferencias de los nuevos consumidores.

Afrontamos el futuro ante un consumidor empoderado y en constante evolución que demanda sencillez, transparencia, agilidad, personalización, atención 24/07, capacidad de autogestión y concienciación hacia ciertos valores.

La propiedad no es ya es valor al alza entre las nuevas generaciones que apuestan por el consumo de servicios y la personalización de las propuestas.

La revolución tecnológica ha venido acompañada de muchos cambios que cada vez se producen de forma más rápida y requieren de una adaptación constante para dar respuesta a las necesidades cambiantes de los usuarios. La digitalización ha irrumpido con fuerza en todos los sectores obligando a las organizaciones a invertir recursos en una modernización en los modelos de atención y servicio al cliente y en los canales que pone a disposición de los usuarios que, además, muestran preferentemente su interés por la omnicanalidad frente a la multicanalidad.

Y a todo esto, hay que sumar la importancia del dato. Vivimos inmersos en la era del dato y ésta ha de ser la línea estratégica sobre la que transformar el sector asegurador.

Los clientes valoran a las marcas en función de las experiencias que éstas les ofrecen y el dato es el principal activo con el que cuentan hoy por hoy las compañías para generar una experiencia inmejorable. Para ser referente en el mercado se precisa de organizaciones que lideren nuevas formas de atraer clientes basadas en servicios personalizados más allá del propio producto. Por suerte, hoy por hoy es posible conocer qué piensan nuestros clientes, cuál es su estilo de vida, sus preferencias o hábitos de consumo y cuáles son sus expectativas y esa ha de ser la base sobre la que construir experiencias memorables que redunden en una relación duradera entre la compañía y el cliente.

Más allá del modelo tradicional hay que generar sinergias con los nuevos modelos de negocio derivados de los avances tecnológicos que permiten aunar la experiencia de las grandes compañías con la innovación que aporta la tecnología.

Esta complicidad nos permitirá generar nuevos ecosistemas a través de los cuáles las compañías podrán ofrecer experiencias holísticas más amplias y completas huyendo de la visión tradicional de producto.

En este sentido, es básico que las compañías demuestren una vez más su capacidad de adaptación para aprovechar las oportunidades para crear valor que están por llegar.

Ahora bien, además de las nuevas realidades y recursos que permiten a las compañías diseñar nuevas formas de llegar a los clientes a través de una propuesta diferencial, se hace preciso también reflexionar en relación al ámbito regulatorio al ser éste un contexto sobre el que las organizaciones no tienen ningún tipo de competencia o potestad si bien quedan sujetas a la legislación aplicable.

Si por algo se caracteriza el sector asegurador, es por su marco normativo en el que se garantiza y protege tanto la actividad aseguradora como los derechos de los clientes. Sin embargo, si queremos ofrecer nuevas fórmulas de negocio que nos permitan cumplir con las expectativas del consumidor actual necesitamos que se revise el marco regulatorio para flexibilizarlo y adaptarlo a las nuevas necesidades y modelos de negocio de forma que podamos contar con todos los recursos que nos permitan ofrecer una mejor experiencia al cliente manteniendo la protección tanto de la actividad aseguradora como de los clientes.

8. Bibliografía

Artículos:

FUNCAS.- El seguro Español ante el cambio de entorno económico y financiero

<https://www.funcas.es/articulos/el-seguro-espanol-ante-el-cambio-de-entorno-economico-y-financiero/> (julio 2022)

EUROPAPRESS.- El sector de los Seguros apuesta por la transformación digital para seguir creciendo.

<https://www.europapress.es/portaltic/empresas/noticia-sector-seguros-apuesta-transformacion-digital-seguir-creciendo-20230327161536.html> (27-03-23)

SEGUROSNEWS.- Los nuevos clientes: generación x, generación y, generación z y millennials.

<https://segurosnews.com/news/los-nuevos-clientes-generacion-x-generacion-y-generacion-z-y-millennials-2> (28/03/22)

GRUPO MUTUA MADRILEÑA.- Mutua aseguradora líder en Experiencia Cliente

<https://www.grupomutua.es/sala-de-prensa/actualidad/mutua-mejor-aseguradora-en-experiencia-cliente-segun-forrester/> (12/01/23)

FORRESTER.- European Insurance CX Index 2022- Customer Experience at European Insurers drops

<https://www.forrester.com/press-newsroom/forresters-european-insurance-cx-index-2022-customer-experience-at-european-insurers-drops> (08/12/22)

NIELSEN NORMAN.- UX vs CX

<https://www.nngroup.com/articles/ux-vs-cx/> (Nielsen Norman 06/07/23)

CINCO DIAS.- Regulación e innovación en la era del open insurance

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/06/14/legal/1655190042_768999.html

100 SEGURO.- Open Insurance ¿Cuándo se convertirá en una realidad cotidiana?

<https://100seguro.com.ar/open-insurance-cuando-se-convertira-en-una-realidad-cotidiana/> (13/12/22)

Libros:

FERNANDEZ DE PAREDES ALEGRÍAS RODRIGO, Construyendo Xperiencias: Customer Experience, la clave para generar rentabilidad y diferenciación, 2018

DEC, La Experiencia de Cliente rentable. Manual para Directivos y Profesionales. Asociación DEC 2016

Informes:

DEC- STIGA. VI Informe de madurez de experiencia cliente 2022

ZENDESK. CX Trends 2023

UNESPA – 35 años en Europa: El cambio del seguro español. 2021

UNESPA - Informe sobre la Digitalización de la Industria Aseguradora 2023

UNESPA - Impacto de la Covid-19 en las conversaciones

DEC- IZO - Segmentación de clientes para la Gestión Experiencial en base a arquetipos/comportamiento. 2018

DELOITTE y DEC -Grado de madurez de la operativización de la Experiencia Cliente en B2C. 3ª Edición del estudio. 2021

SALVETTI LLOMBART Y GOOGLE MARKET INSIGHTS - La digitalización del consumidor en la industria de seguros. 2020

DEALROOM.CO, Mundi Ventures, MAPFRE, NN Group y Generali - The State of Global Insurtech. 2023

Fuentes de internet:

FUNCAS. https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2022/01/Blasco_Manzano_Milner.pdf

MAPFRE. -<https://www.elmundodemapfre.com/2021/09/17/cambios-en-los-habitos-de-consumo-de-seguros-en-un-escenario-poscovid/>

QUALTRICS. -<https://www.qualtrics.com/es/gestion-de-la-experiencia/cliente/segmentacion-de-clientes/>

BCG. -<https://www.bcg.com/publications/2019/transform-customer-journeys-scale-transform-business>

QUALTRICS. -<https://www.qualtrics.com/es/gestion-de-la-experiencia/cliente/customer-experience/>

CAPGEMINI.-<https://go.capgemini.com/reimagining-the-financial-services-omnichannel-customer-experience>

<https://www.xminstitute.com/research/global-study-consumer-satisfaction-and-loyalty/>

ASOCIACIONDEC.-https://asociaciondec.org/wp-content/uploads/2020/07/DEC-SELECCION_CXT_IZO_Arquetipos-2020.pdf

<https://www.qualtrics.com/es/gestion-de-la-experiencia/cliente/voz-del-cliente/>

<https://madisonmk.com/que-es-el-close-the-loop/>

ACCENTURE.-<https://www.accenture.com/us-en/services/applied-intelligence/solutions-ai-customer-engagement>

CAPGEMINI.-<https://www.capgemini.com/insights/research-library/the-art-of-customer-centric-artificial-intelligence/>

FORBES.-<https://www.forbes.com.mx/red-forbes-los-chatbots-y-su-evolucion/>

ACCENTURE.-<https://insuranceblog.accenture.com/the-ultimate-guide-to-open-insurance>

LA NACION-<https://www.lanacion.com.py/the-economist/2017/03/14/lemonade-un-dulce-nuevo-enfoque-hacia-los-seguros/>

EL REFERENTE.-<https://elreferente.es/mas/el-futuro-del-sector-insurtech-en-espana/>

ACCENTURE.-<https://www.accenture.com/es-es/insights/insurance/diversificacion-en-seguros>

OVERLAP.-<https://www.overlap.net/blog/inoverlap/impacto-del-net-promoter-score-nps-en-la-satisfaccion-de-clientes-internos-y-externos/>

Fuentes Oficiales:

DIRECTIVA 2009/138/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 25 de noviembre de 2009, sobre el acceso a la actividad de seguro y de reaseguro y su ejercicio (Solvencia II).

LEY 20/2015, de 14 de julio, de ordenación, supervisión y solvencia de las entidades aseguradoras y reaseguradoras.

REAL DECRETO 1060/2015, de 20 de noviembre, de ordenación, supervisión y solvencia de las entidades aseguradoras y reaseguradoras.

Eulogia Valero Hernández

Licenciada en Derecho por la Universidad de Barcelona en 1998.

Tras un par de años ejerciendo la profesión en el ámbito legal y especialización en negociación extrajudicial decido reorientar mi trayectoria profesional hacia otros sectores.

Comienzo una nueva etapa en el sector financiero a través de Catalunya Caixa y se materializa la posibilidad de desarrollo profesional en el sector asegurador.

En 2001, me incorporo a SegurCaixa Adeslas como gestora comercial de seguros del Canal Bancaseguros, etapa que me permite adquirir nuevas capacidades que complemento con desarrollo formativo en técnicas de venta y comunicación, negociación o fiscalidad entre otros.

En 2013, la compañía me da la oportunidad de seguir creciendo profesionalmente como Ejecutiva Comercial del Canal Bancaseguros, en un proyecto con una visión mucho más amplia y dinámica de soporte a la red de oficinas de canal bancario.

Desde julio de 2022 ocupo la posición de Delegada Comercial del canal Bancaseguros de la Territorial de Barcelona, con un equipo de unas 50 personas con el que afrontar los nuevos retos que veremos en los próximos años en el sector.