

TRABAJO FIN DE GRADO

Retención de clientes en el sector asegurador español

Autor

Ana Maria Alexandra Ilie

Director

Yolanda Polo Redondo

Facultad de Economía y Empresa; Universidad de Zaragoza

Año 2016

RESUMEN: La retención de clientes se ha convertido en una gran prioridad para muchas empresas que están enfocando su estrategia en un marketing de relaciones que cree valor en el cliente. El sector asegurador en nuestro país es un mercado maduro y altamente competitivo con gran número de operadores y, para todos ellos, la fidelización tiene una importancia capital, especialmente cuando se trata de retener a los clientes que más valor aportan a la compañía. En el presente trabajo se analiza el sector asegurador con el fin de observar si aplica o no el marketing relacional y las diferentes estrategias de retención y fidelización de los clientes.

PALABRAS CLAVE: Marketing relacional, retención de clientes, sector asegurador, fidelización de clientes

ABSTRACT: Customer retention has become a high priority for many companies are focusing their marketing strategy in a relationship that creates value for the customer. The insurance sector in our country is a mature and highly competitive with many market operators and for all, loyalty is of paramount importance, especially when it comes to retaining customers that bring more value to the company. In this paper the insurance sector in order to observe whether or not to apply the different relational marketing and retention strategies and customer loyalty is analyzed.

KEY WORDS: Relationship marketing, customer retention, insurance industry, customer loyalty

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. ASPECTOS A TENER EN CUENTA	6
2.1 EL SECTOR ASEGURADOR ESPAÑOL	6
2.2 EL GASTO EN LOS HOGARES ESPAÑOLAS Y CONSUMO DE SEGUROS.....	9
3. MARKETING RELACIONAL	17
3.1 DEL MARKETING TRANSACCIONAL AL MARKETING RELACIONAL.....	17
3.2 CONCEPTOS BASICOS DEL MARKETING RELACIONAL	21
3.2 CALIFICACIÓN Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES.....	25
3.3 CREAR VALOR Y VALOR EN VIDA DE UN CLIENTE.....	28
4. ESTRATEIAS DE RETENCION DE CLIENTES	31
4.1 IMPLICACIONES DE LAS ESTRATÉGIAS DE RETENCIÓN DE CLIENTES EN LAS EMPRESAS ASEGURADORAS	34
4.2 MAPFRE	38
4.2.1 MISIÓN , VISIÓN Y VALORES	38
4.2.2 INNOVACIÓN.....	41
4.2.3 OMNISCANALIDAD.....	42
4.2.4 CALIDAD.....	44
4.2.5 FIDELIZACIÓN EN MAPFRE.....	46
5. CONCLUSIONES	47
BIBLIOGRAFÍA	48

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. Evolución del gasto de los hogares en España, por capítulos.....	9
GRÁFICO 2. Evolución del gasto de los hogares en España en seguros en millones de euros y como porcentaje del gasto de los hogares.....	11
GRÁFICO 3. Gasto de los hogares en España en seguros en euros y como porcentaje del gasto total del hogar.....	11
GRÁFICO 4. Evolución del gasto de los hogares en España, por capítulos.....	13
GRÁFICO 5. Evolución del gasto de los hogares en España, por capítulos.....	14
GRÁFICO 6. Distribución del gasto en seguros de los hogares españoles (2012).....	15
GRÁFICO 7. Evolución de la penetración y densidad del seguro en España.....	16
GRÁFICO 8. El cambiante centro de atención del marketing y la calidad.....	17

GRÁFICO 9. Efectos de la personalización en la fidelidad del cliente.....23

GRÁFICO 10. Número de clientes.....40

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. Ciclo cerrado de proceso CRM. Anton Hirschowitz (2001).....20

FIGURA 2. . Clasificación de clientes por su fidelidad/satisfacción (Rodrigalvarez, 1997).....24

FIGURA 3. Modelo de construcción de valor para el cliente. Califa (2004).....29

FIGURA 4. Los productos más novedosos lanzados en España en 2015.....41

FIGURA 5. Los principales seguros dirigidos específicamente a los colectivos con niveles de ingresos limitados.....42

FIGURA 6. Modelo global de medición de experiencia del cliente.....45

1. INTRODUCCIÓN

Tras una drástica rebaja en los presupuestos de marketing debido a la recesión de la economía global, las organizaciones de todo el mundo están buscando hacer más con menos. Los directores de marketing buscan optimizar sus esfuerzos y recurren a herramientas rentables y medibles para justificar sus presupuestos.

Esta transformación en las actividades de marketing causadas por el actual clima económico ha puesto en el punto de mira la necesidad de tener clientes fieles y, de ahí, el papel cada vez más relevante del marketing relacional para mantener la buena salud del negocio.

La lealtad de los clientes es el mayor activo de una compañía y para incrementar su número las empresas necesitan cuidarlos bien. La continua innovación en los programas de fidelización es esencial para mejorar la experiencia del cliente. En términos económicos conseguir un nuevo cliente es de 6 a 7 veces más caro para las empresas que mantener uno que ya tienen y solo incrementando la inversión en retención de clientes un 5% podrían lograrse incrementos en los beneficios del 5 al 95%.¹

El sector asegurador en nuestro país es un mercado maduro y altamente competitivo con gran número de operadores y, para todos ellos, la fidelización tiene una importancia capital, especialmente cuando se trata de retener a los clientes que más valor aportan a la compañía.

En un mercado con una competencia en precios tan intensa, como tiene el sector asegurador, con muchas dificultades para buscar diferenciación en productos, con una estructura de distribución multicanal, capaz de llegar a cualquier tipo de cliente, con un consumidor cada vez más informado y con acceso fácil a múltiples cotizaciones a través de agregadores y comparadores de seguros en internet, la respuesta no es sencilla. En cualquier caso, en la situación actual, con un mercado estancado y varios productos clave en recesión, retener y fidelizar a los mejores clientes, es absolutamente indispensable para garantizar la rentabilidad de las compañías.

Es por todo ello por lo que las estrategias de retención de clientes tengan en la actualidad una importancia vital para las instituciones y suponga un cambio de filosofía, del marketing transaccional al relacional.

En el presente trabajo se analizarán las estrategias de retención de clientes realizadas en el sector asegurador y para ello se expondrán los aspectos teóricos del marketing relacional y se analizarán las estrategias empleadas por el sector.

Primero se desarrollara brevemente la evolución del sector asegurador hasta nuestros días, incidiendo en la transformación sufrida tras la crisis económica de 2008 y también en la transformación digital sufrida por el sector para satisfacer la demanda actual. También se analizara el gasto medio español y el gasto en seguros para así poder observar la relevancia del sector en la economía española. Posteriormente, se recurrirá a la literatura englobada dentro del marketing para explicar el marketing de relaciones, su transición del marketing transaccional así como los aspectos más relevantes en el sector asegurador. Por último, se realizara la parte empírica en la cual se analizan las estrategias de retención de clientes usando como ejemplo la empresa Mapfre con el fin de identificar los aspectos más relevantes que nos permiten pensar que lleva a cabo una estrategia de retención y fidelización de clientes.

Todo ello se ha realizado a partir de manuales bibliográficos de los autores más relevantes del campo marketing así como de informes, estudios, notas de prensa, resúmenes ejecutivos y artículos obtenidos a partir de las palabras clave.

Por último, es relevante destacar que el tema de este presente trabajo “Estrategias de retención de clientes” lo he elegido gracias a que el marketing tiene un papel fundamental hoy en día en la mayoría de las empresas. En la actualidad, las empresas utilizan el marketing como un instrumento de medición y orientación hacia el mercado, mediante el cual identifican las expectativas y necesidades de sus clientes e implementan estrategias acertadas relacionadas con sus productos, precios, promociones y manejo de canales de distribución.

Con el diseño de las estrategias, una empresa logra tomar ventajas frente a sus competidores, una estrategia certera le permitirá diferenciarse en el mercado y ser elegida por los compradores, los consumidores y los clientes. De allí el gran interés por indagar más en el tema relacionado con el marketing relacional y las diferentes estrategias llevadas a cabo por las empresas y en concreto por las empresas del sector asegurador.

2. ASPECTOS A TENER EN CUENTA

2.1 EL SECTOR ASEGURADOR ESPAÑOL

Para entender la importancia de la industria aseguradora, hay que partir de la base de que es una actividad que se sustenta en el principio de solidaridad. El rol de una empresa aseguradora es administrar los fondos que compensarán a los perjudicados por un siniestro (por ejemplo, autos afectados por un temporal de granizo). Hablamos de un sistema de base solidario porque las primas que abonan todos los asegurados que no sufrieron una pérdida contribuyen a resarcir el daño a los afectados.

Pero además de ese sentido solidario que el seguro lleva en su génesis, la actividad también hace otros aportes a la economía. Uno de los más notorios es la participación en el mercado de capitales, donde se invierte una parte importante de las primas y con ello, indirectamente, se contribuye al financiamiento de distintos sectores de la llamada "economía real".

La historia muestra que el sector asegurador español, que es una de las cunas del seguro desde la Edad Media, ha tenido una evolución fluctuante. Tras unos inicios brillantes, gracias al comercio mediterráneo y más tarde con las rutas comerciales del Imperio Español con Las Indias, sufrió un eclipse casi total en los siglos XVII y XVIII, y una lentísima recuperación en el siglo XIX. Desde comienzos del siglo pasado, cuando se situaba en los últimos puestos de Europa, ha experimentado una firme recuperación, y hoy es un sector que se codea con la industria aseguradora de las grandes naciones y que contribuye de manera decidida al crecimiento y desarrollo económico de España.

Se señala como fecha clave el año 1986, momento a partir del que se produce el gran despegue del seguro en nuestro país, en el que las primas pasaron de representar el 2 por ciento del PIB a alcanzar el 5,5 por ciento en 2012, con porcentajes incluso superiores en algunos años previos a la actual crisis económica. La clave de ese arranque fue sin duda un nuevo marco legal que eliminó el rígido intervencionismo anterior, especialmente con la supresión de la aprobación previa de las pólizas, e hizo posible la profunda transformación que ha experimentado el sector en estas tres últimas décadas.²

En España el crecimiento sostenido del seguro en los primeros años de la década ha sufrido un estancamiento desde el inicio de la crisis en 2008. El volumen de primas de seguros devengadas, en cifras redondas, creció desde los 45 mil millones en 2004 hasta los 60 mil millones de euros en 2008. Sin embargo, desde el año 2008, el volumen de primas de seguros devengadas se ha estabilizado en torno a los 60 mil

millones de euros. Tras alcanzar su máximo en 2009, el volumen de primas de seguros devengadas sufrió un descenso en 2010 del que se recuperó en 2011, alcanzando los 61 mil millones de euros. Si ponemos en relación esta cifra con la población y riqueza del país, ratios de densidad y penetración, respectivamente, supone una media de 1.294 euros al año por habitante, y un 5,7% del Producto Interior Bruto de nuestro país. Estos datos ponen de manifiesto la magnitud e importancia del sector asegurador en nuestra economía y reflejan la buena salud de la que goza en comparación con la evolución de la mayoría de los sectores de la economía española. El incremento del ahorro gestionado por las entidades aseguradoras sigue confirmando el efecto refugio que estos productos ofrecen al ahorrador frente a otras posibilidades más volátiles y arriesgadas en este contexto de crisis financiera. Por el contrario, el descenso de la actividad económica, como es de esperar, reduce el volumen de primas de los seguros no vida, especialmente el de aquellos ramos más estrechamente ligados a las actividades económicas, industriales y comerciales, poniendo de manifiesto la gravedad de la crisis en esos sectores económicos.

Según los últimos datos publicados por el servicio de estadísticas y estudios del sector seguros en España, ICEA, el volumen de primas durante los tres primeros meses de este año ha ascendido a 16.597 millones de euros. Esto se ha traducido en un incremento del 13,88% respecto al primer trimestre de 2015 y supone la continuidad de la recuperación de este sector en el país. Sin embargo, la relación del valor medio de las primas con respecto al porcentaje del PIB español está muy por debajo de la media europea, lo que supone grandes oportunidades de crecimiento para esta industria.

Asimismo, el sector asegurador, al igual que otros como el bancario, *telco* y *retail*, está inmerso en una transformación digital, cuya inversión va a aportar soluciones eficaces a lo que demanda la sociedad actual. En este sentido, el 75% de las aseguradoras cree que la transformación digital revolucionará el sector y permitirá mejorar la experiencia de cliente, que utiliza cada vez más los nuevos canales –internet y el móvil– para solicitar información sobre determinadas coberturas, compras y cancelaciones de pólizas, entre otras gestiones. Además, las previsiones para 2016 señalan que la venta online de seguros en Europa supondrá el 18% del total. España seguirá esta tendencia con un 16% sobre el total de ventas. De hecho, las primas vendidas a través de internet han superado ya en España los 500 millones de euros desde septiembre de 2015.

Debido a todo ello, las compañías aseguradoras tendrán la ocasión de incrementar sus resultados en dos dígitos en 2016. Pero, ¿cómo podrán transformar esta oportunidad en una realidad tangible? Primero, con la concienciación, es decir, educar y asesorar al cliente financieramente con el fin de aumentar su necesidad de protección y su posterior “compra de tranquilidad”, dado que a día de hoy el nivel de concienciación es muy bajo. Tanto es así que, según un estudio realizado por el Instituto para la Protección Familiar, uno de cada cuatro hogares asegura no dedicar nada de tiempo a planificar su futuro económico, y el 49,1% de las familias españolas no toma medidas de protección económica familiar.

Segundo, con un enfoque cliente. El sector ya no puede confiar en palancas a corto plazo en su labor de captación y fidelización. Para ello, las entidades deben ubicar al

cliente en el centro de su modelo de negocio, adaptándose a sus preferencias y necesidades con el objetivo de mantener su ventaja competitiva en el mercado. Este enfoque cliente parte de una concienciación sólida, pasa por el conocimiento profundo de las necesidades de este para el diseño de productos y atención personalizados, y termina con la excelencia en la experiencia de usuario.

La tercera clave está en la omnicanalidad. La estrategia de distribución tiene dos dimensiones principales a las que las entidades del seguro han de prestar total atención: física y virtual. En el primer eje, la talla de la presencia física es trascendente dado que es el canal con mayor grado de interacción con el cliente y el que presenta un mayor potencial de refuerzo de la relación a largo plazo con él. Sin embargo, sus elevados costes hacen necesario fortalecerla mediante la selección de *partners* estratégicos de distribución que otorguen esta presencia física.

En el segundo eje, una sólida posición digital es clave en la distribución. En este sentido, la optimización del diseño de canal online para alcanzar la máxima conversión de usuarios en clientes es de vital importancia. Además, para entidades del seguro directo, la actividad comercial telefónica proactiva es esencial. Incluso para el resto de aseguradoras, el canal no presencial ha de reforzarse con un soporte del canal telefónico y escrito (chat, e-mail) que ofrezca un servicio al cliente y contribuya a su fidelización.

Finalmente y clave fundamental es el propio discurso comercial, para lo que es vital el dominio de técnicas de venta efectivas en todas las fases del proceso comercial. Concretamente, la preparación de una oferta personalizada al cliente, así como conocer los momentos óptimos para iniciar una conversación sobre protección y/o previsión y cómo abordarla serán claves para maximizar el éxito de las ventas.

La aplicación correcta de estas claves conducirá a una experiencia del cliente excelente que llevará a la entidad aseguradora a reforzar su posición en el mercado y captar de forma distintiva la gran oportunidad que este sector lleva implícita para estos años.⁴

¹ *MARKETINGDIRECTO.com (2011) Por qué es más barato retener un cliente que conseguir uno nuevo*

² *Tortella et al. (2014) Historia del seguro en España. 2ª Edición, Madrid : FUNDACIÓN MAPFRE, D.L. 2014*

³ *Pilar Blanco-Morales Limones, Resumen ejecutivo: El sector asegurador ante las transformaciones del estado del bienestar.*

⁴ *Cinco días (2016) 2016, año clave para el sector asegurador*

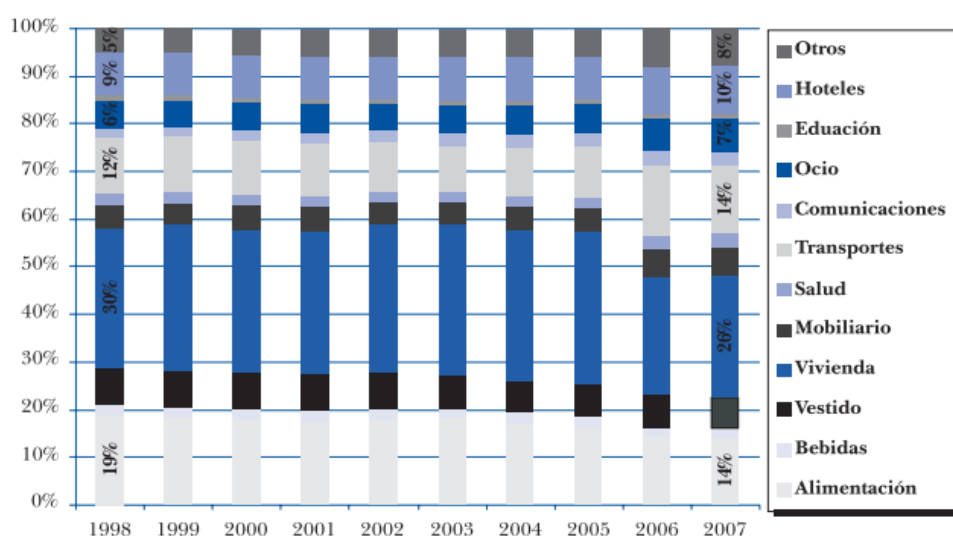
2.2 EL GASTO EN LOS HOGARES ESPAÑOLES Y EL CONSUMO DE SEGUROS

El análisis del consumo nos ayuda a entender la importancia del sector asegurador dentro de la economía española, por lo que en primer lugar se analizará el gasto de los hogares españoles por capítulos y después se profundizará en el estudio del consumo de seguros que se encuentra dentro del capítulo de otros bienes y servicios.

Se dividirá dicho estudio en dos periodos de tiempo, el primero comprende los años 1998-2007 y el segundo periodos los años comprendidos entre 2008 y 2015.

El Gráfico 1 representa la estructura de gasto de los hogares españoles desde 1998 hasta 2007. En ese primer año que se recoge en la serie, el 30% del gasto estaba destinado a la vivienda (alquiler) y al mantenimiento de ésta (gastos de electricidad, agua, gas, etc.). La segunda partida de mayor intensidad de gasto se encontraba en ese momento en el grupo de alimentación y bebidas no alcohólicas, que representaba el 19% del total de gasto de los hogares en España, seguido, en tercer lugar, del gasto en transportes, que representaba un 12% del total. En 2007 el peso de las partidas correspondientes a vivienda y a alimentación se había reducido de forma notable (en torno a un 10%). De manera similar, la educación y el vestido y calzado también han perdido peso en las agendas de consumo de los hogares españoles. En consecuencia, y de manera complementaria, aumenta el porcentaje del gasto total dedicado al transporte, la comunicación, el ocio, los hoteles y restaurantes y el mobiliario y otros equipamientos para el hogar. Estas tendencias generales podrían, sin embargo, matizarse en función de diversas características de los hogares.

Gráfico 1. Evolución del gasto de los hogares en España, por capítulos



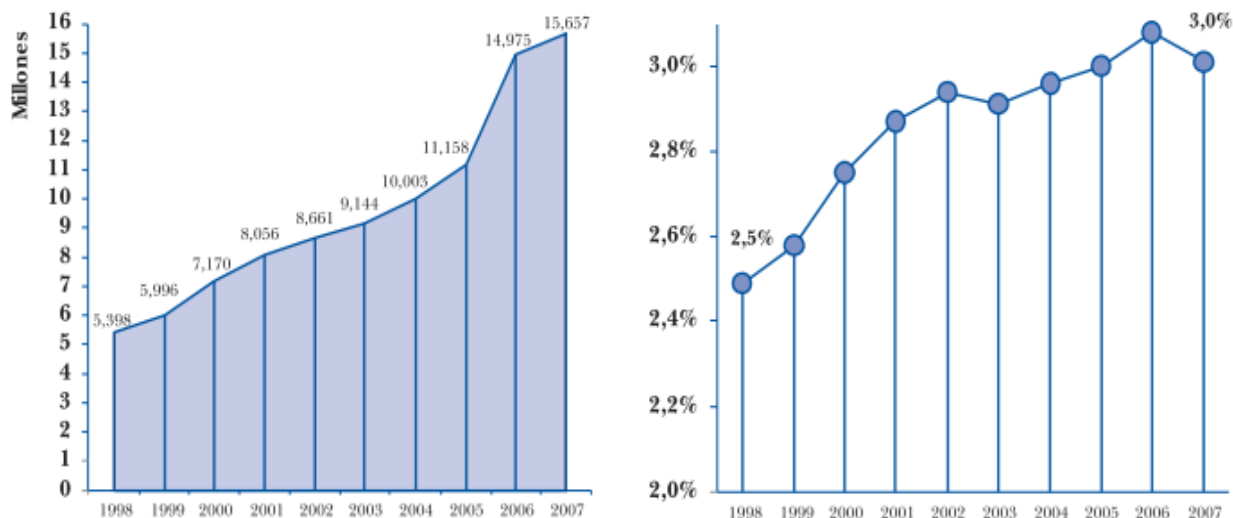
Fuente: Aspectos y tendencias demográficas, Fundación Mapfre

Como se puede apreciar en el Gráfico 1, el concepto de otros gastos también creció de forma significativa en el periodo 1998-2007, desde un 5% del consumo total de los hogares hasta un 8% . Es precisamente en este capítulo de otros gastos donde se incluye el consumo de los servicios de seguro⁵. Lo primero que hay que apuntar a este respecto es que en el último decenio el consumo de los hogares en servicios de seguro ha crecido de forma importante en nuestro país, desde los 5,398 millones de euros de 1998 a los 15,657 de 2007, en precios corrientes (Gráfico 2). Sólo entre 2006 y 2007, el crecimiento fue de un 4,6% (1,5% en precios constantes de 2006). Este aumento de los recursos domésticos destinados a los seguros implica, además, que el gasto en este tipo de servicios ha pasado de representar un 2,5% del gasto total de los hogares en 1998 a elevarse hasta el 3,0% en 2007.

El consumo de seguros representa, por tanto, cantidades relativamente pequeñas en el conjunto de la agenda de gasto de las familias, pero crecientes en el tiempo, en consonancia con la tendencia de los hogares a consumir productos y servicios no básicos a medida que se eleva su renta disponible. El Gráfico 3 nos indica cómo se distribuye el gasto de los hogares en los diferentes tipos de seguros. Cuatro puntos merecen destacarse:

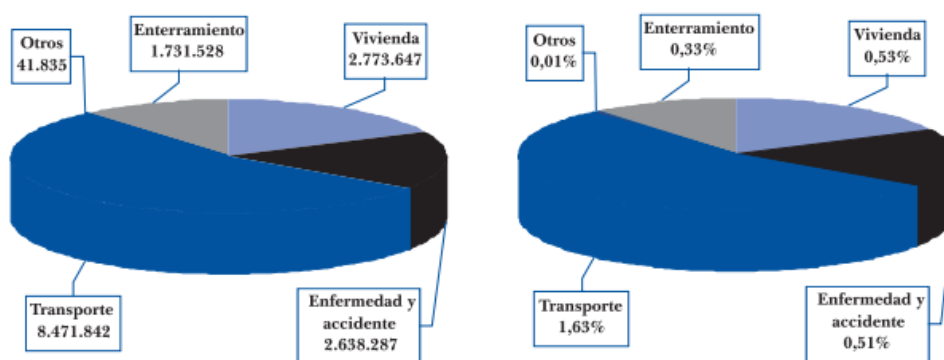
1. La mayor parte del consumo en seguros de las familias se destina a los seguros ligados a los transportes (entre los que ocupan un lugar preponderante los relacionados con el vehículo), que supusieron en 2007 un 1,63% del gasto total de las familias españolas, pero un 54% de su gasto en seguros (y un total de casi 8,5 millones de euros).
2. A continuación, figuran los seguros ligados a la vivienda y a la sanidad, que representan aproximadamente un 0,5% del consumo total de los hogares o casi la quinta parte (18% y 17%, respectivamente) de lo gastado en seguros.
3. El aseguramiento de los entierros supone cantidades sensiblemente menores, que representan el 0,33 del gasto total de los hogares y sólo una décima parte del consumo total en seguros.
4. Finalmente, mucha menor importancia en el presupuesto familiar tienen otras formas de aseguramiento que incluyen, fundamentalmente, los seguros de responsabilidad civil por los daños causados a terceros o a sus bienes.

Gráfico 2. Evolución del gasto de los hogares en España en seguros en millones de euros y como porcentaje del gasto de los hogares



Fuente: Aspectos y tendencias demográficas, Fundación Mapfre

Gráfico 3. Gasto de los hogares en España en seguros en euros y como porcentaje del gasto total del hogar



Fuente: Aspectos y tendencias demográficas, Fundación Mapfre

Como hemos visto, las cantidades de dinero que las familias han dedicado al gasto en seguros han ido creciendo durante estos últimos años. Han crecido, además, en cada uno de los tipos de seguros que estamos considerando aquí, excepto en los seguros de responsabilidad civil, cuyo gasto cayó sólo entre 2006 y 2007 un 39% en precios constantes. Sin embargo, las pautas de evolución de la estructura del consumo familiar de seguros no muestran grandes discontinuidades, al menos en el periodo considerado (1998-2007). Baste apuntar aquí la tendencia a ocupar una porción creciente del presupuesto familiar de los seguros ligados al transporte, al igual que sucede con los seguros de la vivienda. Caso contrario es el de los seguros de enterramiento, que en los últimos años parecen haber ido perdiendo peso en el presupuesto familiar de los hogares españoles.

El segundo periodo a analizar es el comprendido entre los años 2008 y 2015 y según el Gráfico 4 el gasto medio por hogar subió un 1,4% en 2015, hasta 27.420 euros, registrando su primer aumento desde el año 2008 y su valor más alto de los últimos tres años, según la 'Encuesta de Presupuestos Familiares' publicada por el INE.

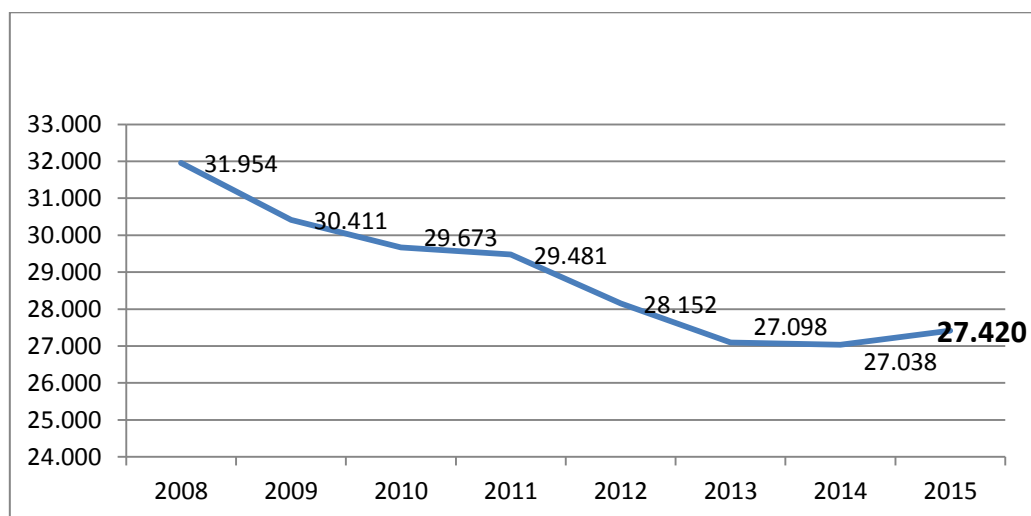
En términos constantes, es decir, eliminando el efecto de los precios, el gasto medio por hogar creció un 2,2%, por encima de lo que lo hizo en 2014, cuando el incremento fue del 0,5%. Es el segundo año consecutivo en el que repunta el gasto medio por hogar en términos constantes.

El gasto medio por hogar alcanzó su máximo valor en 2008 y con la llegada de la crisis se fue reduciendo de manera paulatina hasta el año 2014. Destacamos que es la primera vez desde 2008 en que aumenta el gasto medio tanto en términos corrientes como en términos constantes.

El ministro de Economía en funciones, Luis de Guindos, ha destacado durante su intervención en 'El Ágora' del diario 'El Economista' que estos datos demuestran "la fuerza del consumo privado y de la confianza de las familias".

Pese a este cambio de tendencia, el gasto medio por hogar se encuentra actualmente casi 2.800 euros por debajo del de 2006, lo que supone un descenso relativo del 9,3%.

Gráfico 4. Evolución del gasto de los hogares en España, por capítulos



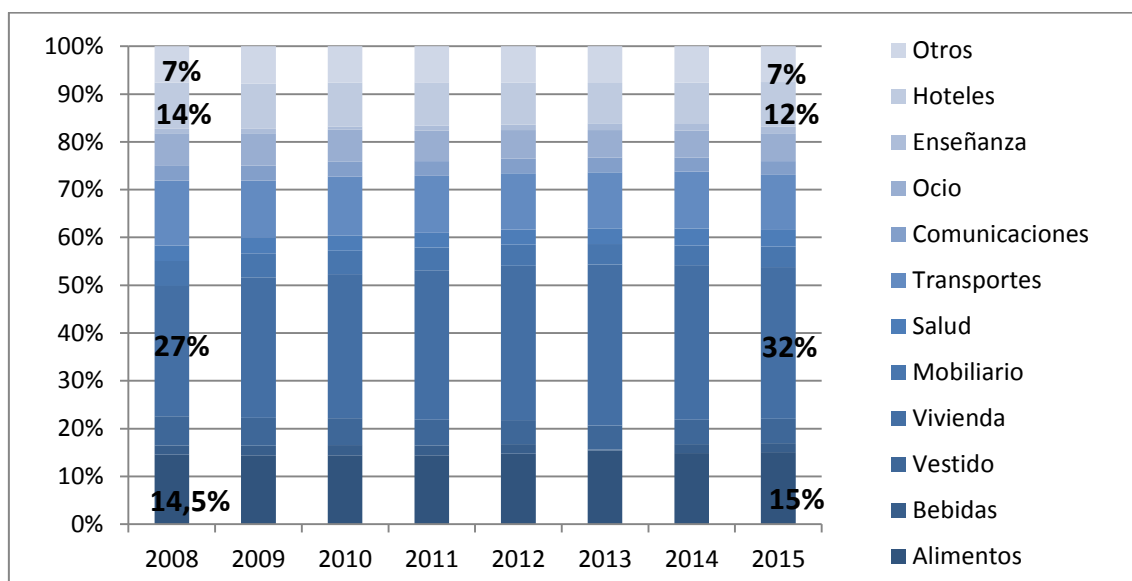
Fuente: Elaboración propia a través de Encuesta de Presupuestos Familiares (INE)

En la mayor parte de los grupos analizados en esta encuesta se incrementó el gasto medio por hogar en 2015. El mayor repunte fue para hoteles, cafés y restaurantes, donde las familias gastaron un 9,1% más de media por el mayor gasto en comidas y bebidas fuera del hogar (+9,6%, 207 euros más que en 2014).

Le siguen los grupos de mobiliario, equipamiento y otros gastos de la vivienda, con un repunte del 5,9% (65 euros más), y ocio, espectáculos y cultura, donde el gasto por hogar creció una media del 3,9% (60 euros anuales más) por el aumento del gasto en un 6,8% en vacaciones 'todo incluido' y el incremento en un 6% del gasto en artículos y equipamientos recreativos.

En sentido contrario, los únicos grupos en los que las familias recortaron sus gastos en 2015 fueron transportes (-2,1%, 69 euros anuales menos) y vivienda (-0,4%, 37 euros anuales menos).

Grafico 5. Evolución del gasto de los hogares en España, por capítulos



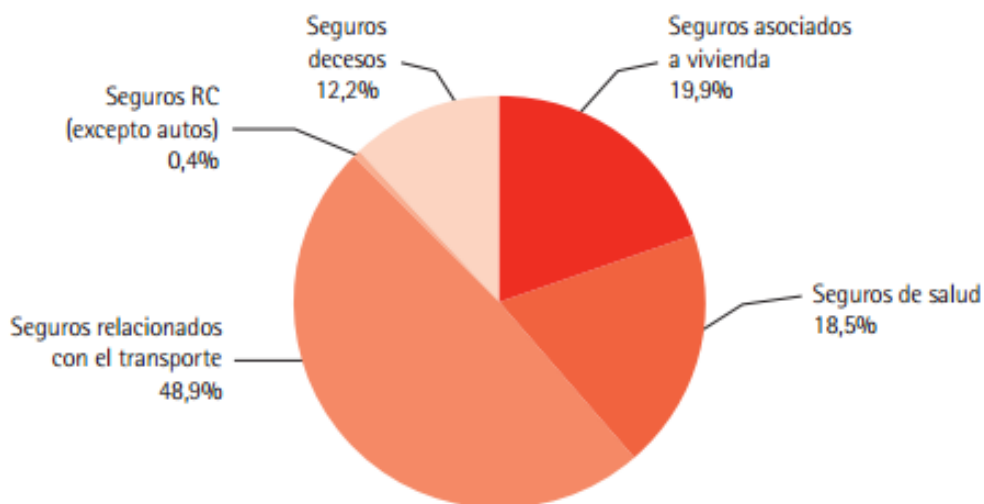
Fuente: Elaboración propia a través de Encuesta de Presupuestos Familiares (INE)

Durante 2015, como se destaca en el Gráfico 5, los hogares dedicaron la mayor parte de su presupuesto a tres grandes grupos: vivienda, agua, electricidad y combustibles (con un gasto medio por hogar de 8.710 euros, el 32% del presupuesto), alimentos y bebidas y no alcohólicas (4.125 euros, el 15%) y transportes (3.158 euros, el 12% del presupuesto).

Para centrar nuestro estudio dentro del sector asegurador vemos en el Gráfico 7 que la crisis financiera de 2008 marca un antes y un después en la evolución de la densidad del seguro ya que se ve una clara tendencia creciente del gasto medio en primas que cada persona paga, de media, por el conjunto de sus pólizas antes del año 2009 y una clara bajada después del mismo año. En 2008, la causa principal del crecimiento total se encuentra en el extraordinario desarrollo del negocio de vida que incremento su producción un 17,5%, mientras que los seguros No Vida, que representan el 55% del volumen total de primas crecieron un 2,8%.⁶

El gasto medio total en seguros de un hogar se situó en 2012 alrededor de los 1000 euros anuales, siendo el seguro que mayor peso tiene el de responsabilidad civil de vehículos de motor, seguido por los asociados a la vivienda y los seguros de salud (Gráfico 6). Este desembolso supone un 3,3% del gasto medio total de los hogares, que en el mismo año ascendía a 29.872 euros anuales.

Gráfico 6. Distribución del gasto en seguros de los hogares españoles (2012)

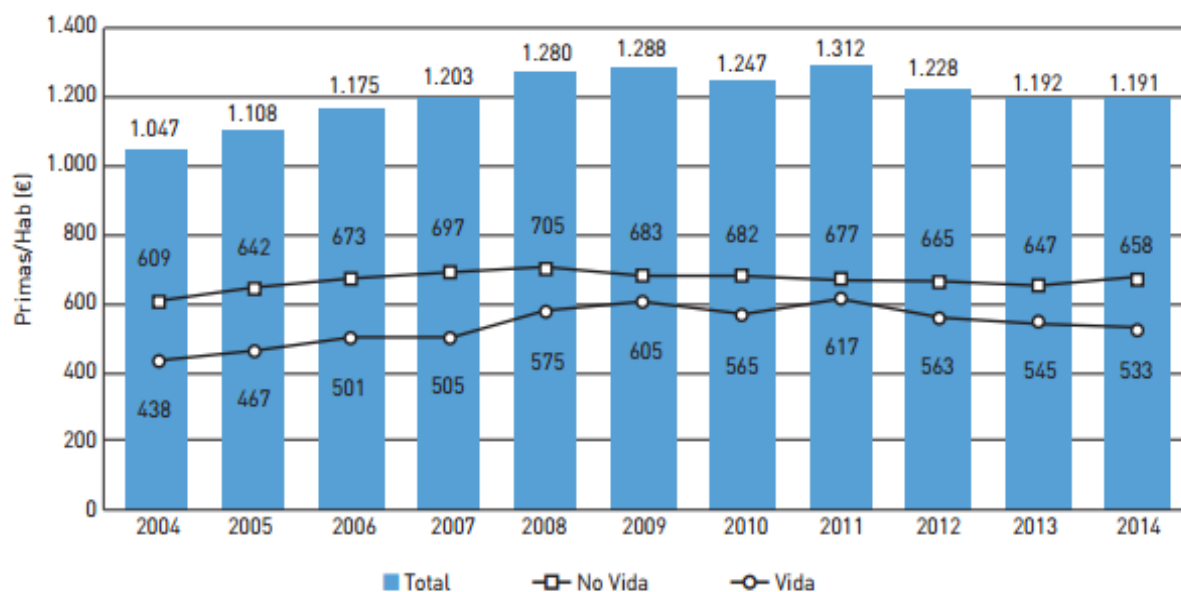


Fuente: Fundación Mapfre

En el año 2014 el volumen de primas en los seguros No Vida creció un 0,9%, hasta alcanzar los 30.647 millones de euros. El crecimiento en 2014 contrasta con la contracción del año anterior, y muestra que los efectos desfavorables de la crisis económica comienzan a superarse. Restringiéndonos a los ramos más importantes, crecieron los de Salud, Multirriesgos y Decesos, y decreció Automóviles, aunque en menor cuantía que el año anterior. Las primas del ramo de Automóviles decrecieron un 1,4% en 2014, hasta los 9.882 millones de euros. Se trata del séptimo año consecutivo de contracción del ramo, si bien esta vez la caída ha sido menor que en años anteriores. Con una cuota del 17,8%, el **ramo de Automóviles** continúa teniendo el **mayor peso relativo entre todos los ramos No Vida**.

El seguro del automóvil, que no se olvide tiene una cobertura de suscripción obligatoria, es el más extendido entre los hogares españoles. Concretamente, está presente en un 81,2% de ellos. No obstante, hay que destacar la importancia adquirida por el seguro de la vivienda, que se extiende en el 76% de los hogares de la muestra.⁷

Gráfico 7. Evolución de la penetración y densidad del seguro en España



Fuente: "El mercado español de seguros 2014",

⁵ EUSTAT.eus, La Clasificación de Bienes y Servicios (COICOP/HBS)

⁶ Fundación Mapfre, El mercado español de seguros en 2014

⁷ Memoria social del seguros, (UNESPA)

3. MARKETING RELACIONAL

3.1 DEL MARKETING TRANSACCIONAL AL MARKETING RELACIONAL

Durante las últimas décadas, el estudio formal del marketing se ha centrado en una creciente gama de sectores, como se puede observar en el Gráfico 8, este estudio ha evolucionado desde el marketing transaccional hasta el marketing relacional que se da hoy en día en la mayoría de las empresas.

Gráfico 8. El cambiante centro de atención del marketing y la calidad



Fuente: Christopher , Payne y Ballantyne. Marketing relacional

El marketing transaccional se centraba, según Christopher , Payne y Ballantyne(1994), en las ventas individuales , se orientaba a las características de los productos , planteaba una visión a corto plazo , ponía poco énfasis en el servicio a la clientela , poseía un bajo nivel de compromiso con los clientes y un nivel moderado de los contactos con los mismos.

Respecto al concepto de marketing de relaciones empieza su aparición en la literatura a mitad de la década de los ochenta y desata su gran debate ya en la década de los noventa, la mayoría de investigaciones coinciden en señalar como primera definición la aportada por Berry (1983), que establece que “el marketing relacional consiste en atraer, mantener y -en las organizaciones multiservicios- intensificar las relaciones con el cliente”.

Aunque Berry(1983) introduce el concepto de marketing relacional, posiblemente la definición más aceptada sea la de Grönroos (1997): desde una perspectiva

relacional, "marketing es el proceso de identificar, captar, satisfacer, retener y potenciar (y cuando sea necesario, terminar) relaciones rentables con los mejores clientes y otros colectivos, de manera que se logren los objetivos de las partes involucradas" en la que se puede observar que el punto central de este autor consiste en retener clientes y proporcionar, por el conocimiento que se tenga de sus necesidades y deseos, productos con ofertas individualizadas, para tenerles siempre satisfechos.

El paradigma transaccional se considera que está guiado por la rentabilidad inmediata y que las dos partes persiguen su propio beneficio, mientras que el paradigma relacional supone que ambas partes buscan el beneficio de la relación (Weitz y Jap, 1995). El enfoque tradicional del marketing pone mucho más énfasis en el producto, al que se considera la variable fundamental de marketing (Lambin, 1995), mientras que el paradigma relacional pone mucho más énfasis en los procesos, por lo que el marketing de masas tendrá una aplicación limitada (Grönroos, 1994; Bitner, 1995). Íntimamente relacionado con esto debe recordarse otro cambio fundamental consistente en que las actividades de marketing no se centran únicamente en el departamento de marketing, sino que están presentes en toda la empresa, aunque, especialmente, en el personal de contacto con el cliente (Webster, 1992).

Pinto (1997) destaca la importancia de la comunicación en el marketing de relaciones. "el marketing de transacciones se centra en la transmisión de mensajes al cliente, y el marketing de relación pretende iniciar y mantener diálogos con el cliente. Recibir información de los clientes es tanto o más importante que transmitir información. Esto tiene grandes implicaciones para el negocio de una empresa".

Para Pinto (1997) una verdadera estrategia de marketing de relación debe contener cinco factores básicos:

1. Establecer relaciones a largo plazo con el cliente (el marketing tradicional se concentraba en el corto).
2. Mantener un flujo de comunicación en ambos sentidos. El tradicional se concentraba en mandar mensajes al cliente, y el relacional trata de iniciar y mantener diálogos con él. Considera tan importante recibir información de los clientes como transmitirla desde la empresa.
3. Crear economías de conjunto, no de escalas. Es decir, el marketing relacional intenta lograr muchas relaciones con un cliente, en vez de aumentar el número de clientes.
4. Instaurar estrategias de adaptación, pues la adaptabilidad al cliente objetivo es el núcleo del marketing relacional.

5. Centrarse en la productividad del marketing, de tal forma que logremos evaluaciones capaces de supervisar el resultado obtenido con cada iniciativa de marketing.

Según Josep Alet (2000) “Vivimos en una sociedad cambiante donde el consumidor requiere atención personal más allá de los estereotipos que las segmentaciones geográficas y pictográficas puedan ofrecernos.”. Por lo que la desaparición del mercado de masa y la transformación en unos segmentos cada vez más numerosos y de menor tamaño, implica un reajuste sustancial y un revulsivo para las empresas. La investigación de mercado adquiere mayor relevancia por la necesidad de recoger de forma sistemática datos transformables en información sobre tendencias, tamaños, comportamientos referidos a segmentos significativos y claramente distinguibles.

Según Lamb (2002), el Marketing de Relaciones se originó en la necesidad de enfocar, en forma más precisa, una base de clientes que se estaba volviendo cada vez más difícil de alcanzar con medios masivos de publicidad como la televisión y los diarios. El CRM (Customer Relationship Management) vincula la información del cliente con los datos de transacción registrados por los sistemas de escaneo de punto de venta y sistemas de facturación, para recoger y unir los fragmentos de conocimiento sobre las historias, preferencias, motivaciones y activadores de compra del cliente e impulsa ese conocimiento a través de la organización para tomar decisiones de negocios centradas en el cliente.

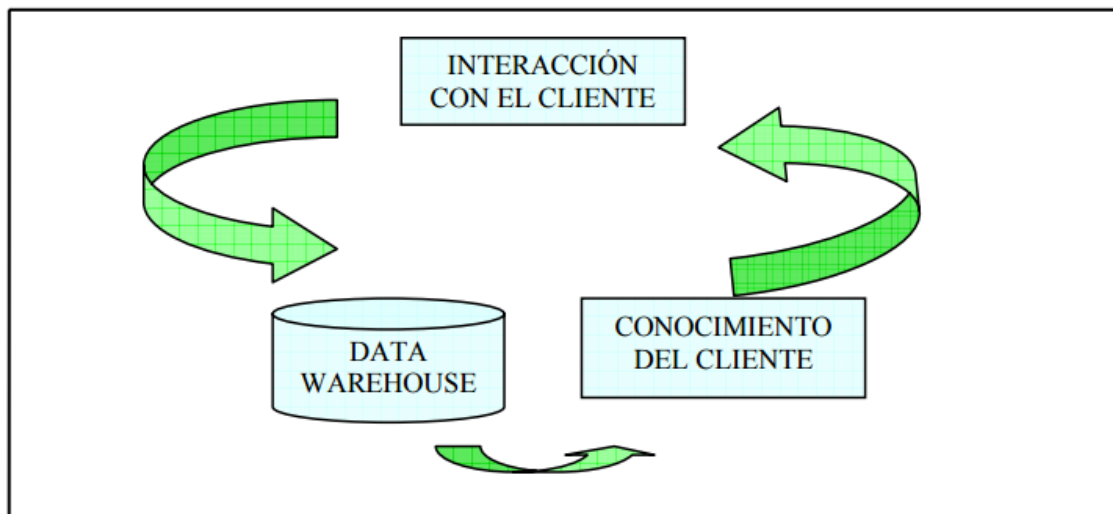
El objetivo de CRM no es solo satisfacer al cliente, sino saber que nos aporta cada cliente para que toda actuación que se defina en la empresa esté orientada a crear valor, tanto al cliente como a ésta.

Sin un conocimiento detallado del perfil y comportamiento de los clientes, ningún CRM puede ser adecuado. Hirschowitz (2001) plantea CRM como un ciclo cerrado con tres pasos:

1. Desarrollar el conocimiento de los clientes para interactuar con ellos.
2. Reunir los datos que se obtienen de los clientes a través de las interacciones que se tengan con ellos o de campañas comerciales.
3. Tratar y analizar estos datos para generar un mejor conocimiento del cliente y poder predecir como el cliente va a reaccionar o comportarse.

Estos tres pasos no tienen un origen en uno de ellos, sino que cada paso se va retroalimentando del anterior (Figura 1).

Figura 1. Ciclo cerrado de proceso CRM. Anton Hirschowitz (2001)



Este proceso cíclico permite utilizar lo que se conoce y aprende del cliente para utilizarlo en el siguiente paso y así con nuevas interacciones conocer y aprender más de los clientes. Aprendiendo de la relación con el cliente y manteniendo dicha relación, se llega a un ahorro sustancial sobre todo en las campañas de retención (Bardakci y Whitelock , 2003).

Los cuatro pasos básicos para ir a un marketing relacional (Pitta (1998) y Peppers et al(1998a)),

1. Identificación de los clientes.
2. Diferenciación de los clientes.
3. Interactuación con cada cliente.
4. Ofrecimiento de un producto/servicio personalizado.

De las cuatro fases, el CRM tiene un papel muy importante en la primera ya que en la “identificación y clasificación” de los clientes, es necesario trabajar con bases de datos.

Para concluir, el marketing transaccional está enfocado a las ventas del momento, es un concepto cortoplacista, dejando es segundo plano la relación con el cliente, centrando su acción en el producto o el servicio buscando venderlo lo antes posible para rentabilizar el negocio mientras que el marketing relacional es la gestión estratégica de relaciones de colaboración con clientes y otros actores, en un contexto a largo plazo, con el objeto de crear y distribuir valor de forma equitativa.

3.2 CONCEPTOS BÁSICOS DEL MARKETING RELACIONAL

Para fidelizar a un cliente hay que pensar como él, pensar en qué es lo que quiere y necesita incluso antes de que él lo haga. Hay que crearle un deseo de querer más. Y para eso la clave está en que queden completamente satisfechos. Por eso es tan importante ponerse en su piel e intentar empatizar con él. Un **cliente satisfecho** se mantendrá **leal** más tiempo, comprará más, y, muy importante, hablará bien a otras personas de la marca.

Como se ha mencionado anteriormente el sector asegurador es un mercado maduro y altamente competitivo con gran número de operadores, en el cual la **fidelización** del cliente es un aspecto clave para el negocio. Por eso se utiliza el marketing relacional, para fortalecer las uniones con los clientes ya que el servicio que se ofrece es muy poco diferenciable de una empresa a otra, lo que se busca es la diferenciación a través de la relación con el cliente.⁸

En el sector asegurador el marketing relacional supone invertir en la **construcción de la confianza** del comprador de seguros a largo plazo, a través del mantenimiento de buenas relaciones con los clientes, corredores, agentes, agencias, por medio de la promesa y cumplimiento del ofrecimiento de un servicio de calidad y precio razonable a lo largo del tiempo.

El mercadeo relacional, como su nombre lo indica, busca crear, **fortalecer y mantener las relaciones** de las empresas de seguros con sus clientes, buscando lograr el máximo número de negocios con cada uno de ellos. Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para **establecer una estrecha relación** con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo. Si todo es llevado de buena forma, estaremos creando **confianza**, que es un **activo intangible** que repercutirá en la eficiencia de la empresa. Por lo tanto, observamos cómo se van introduciendo elementos o variables que son relevantes en el estudio del marketing de relaciones aplicado al sector asegurador, variables como la **confianza, la fidelización, el trato personal, la lealtad** etc. Estas variables serán analizadas con el objetivo de descubrir su papel dentro del campo de estudio determinando su grado de importancia.

Dentro del sector servicios, como el sector asegurador, la noción de confianza como factor crítico en las relaciones exitosas fue introducida por Parasuraman et al. (1985). Los autores sugieren que los clientes deberían ser capaces de confiar en los proveedores del servicio, sentirse seguros en el trato que mantienen con ellos, así como tener la certeza de que la información que les transmiten tendrá un carácter confidencial. Todas estas consideraciones son cruciales a la hora de obtener la **fidelidad** de los clientes y contribuyen positivamente a que una empresa cuente con una **cartera estable** de ellos.

Según Enrique Dans en su artículo “Internet of Things, sector seguros y la confianza del cliente” en el sector de seguros, la **confianza del cliente** es la verdadera **ventaja competitiva**. Sobre todo porque la incertidumbre es un elemento que se minimiza cuando se trata de este tipo de operaciones ya que todo se basa en la **confianza** que tienen los aseguradores y el mercado en que las compañías cumplirán sus compromisos a largo plazo. Confianza es la palabra clave y más en las circunstancias actuales donde ser conservador y previsible son factores determinantes del atractivo de una compañía para sus clientes y accionistas.⁹

Como se ha mencionado anteriormente, el fin del marketing relacional es la satisfacción del cliente, un cliente satisfecho repetirá su compra a lo largo del tiempo y tendrá interés en crear vínculos con la empresa.

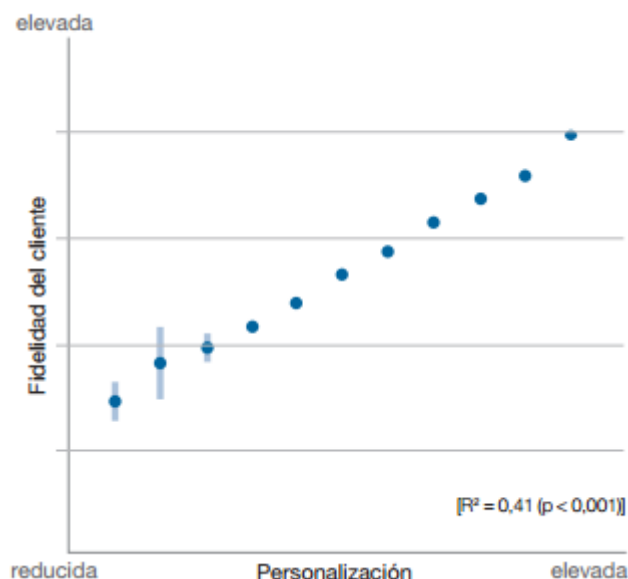
Analizando la actividad de las entidades aseguradoras se observa que la mayoría de las pólizas presentan las siguientes características que están interrelacionadas: TM

- Temporales: La cobertura cubre un periodo de tiempo delimitado, generalmente un año.
- Renovables: Las pólizas se renuevan a voluntad del asegurado.

A su vez ésta última está directamente vinculada a la **satisfacción del cliente**. Se puede entender que un individuo que esté satisfecho con la empresa aseguradora renovará su relación con ella estableciendo entre ambos una vinculación de **confianza**. Por el contrario, si está insatisfecho, al finalizar el período de cobertura, optará por buscar otra compañía que cumpla con sus expectativas. Por esta razón es tan importante la satisfacción del cliente ya que los beneficios futuros de las empresas dependen de si un cliente está o no satisfecho con el servicio.

La confianza, el trato personalizado y la homogeneidad en los diferentes canales de comunicación son los aspectos que más valoran el 76% de los clientes de las empresas aseguradoras, según se afirma en el estudio “Entidades aseguradoras, mediadores e interacciones. De los canales a las redes”, elaborado por IBM. En el mismo estudio se menciona que el número de consumidores que confía en el sector asegurador se ha incrementado ligeramente desde la anterior encuesta de 2010 (desde el 39% al 44% en 2013) y también que en un entorno de poca confianza por parte del consumidor, los intermediarios juegan un papel fundamental. De acuerdo con el informe, los consumidores no se ven capaces de juzgar correctamente la fiabilidad de una compañía pero sí confían en la persona con la que tratan. Sin embargo, los clientes no dan su confianza a cambio de nada. Según el estudio, **la personalización es esencial** y beneficia tanto a mediadores, como a aseguradoras y clientes. Así pues, cuando los clientes reciben un **trato personal**, las aseguradoras se ven compensadas con una mayor **fidelidad** (Gráfico 9) y el resultado es un 25% superior al promedio en aquellos mediadores que disponen de herramientas e información que les permiten personalizar el trato al cliente.

Gráfico 9. Efectos de la personalización en la fidelidad del cliente.



Fuente: IBM Institute for Business Value, Entidades aseguradoras, mediadores e interacciones

Rodríguez (1997) establece una clasificación de los clientes en función del grado de satisfacción y fidelidad (Figura 2).

Ciente prescriptor: el convencido de que no hay alternativa mejor. Está satisfecho y mantiene unas relaciones cordiales.

Ciente oportunista: Satisfecho, pero piensa que en algún momento puede encontrar algo mejor.

Cautivo: Cliente descontento, pero que se encuentra atrapado por nuestras condiciones y le resulta caro cambiar de proveedor. Es vengativo y destructor en potencia.

Destructor: es aquel cliente que busca siempre alternativas pensando que cualquiera puede ser mejor, está descontento y genera publicidad negativa.

Figura 2. Clasificación de clientes por su fidelidad/satisfacción (Rodrigalvarez, 1997)

		NIVEL DE FIDELIDAD	
		<i>Alto</i>	<i>Bajo</i>
NIVEL DE SATISFACCIÓN	<i>Alto</i>	Prescriptor	Oportunista, ni crítica, ni alaba, se va con el mejor postor
	<i>Bajo</i>	Cautivo	Destructor

Fuente: IBM Institute for Business Value, Entidades aseguradoras, mediadores e interacciones

⁸ Página web Rastreator

⁹ Web Fundación Mapfre El sector asegurador en la situación económica actual

3.3 CALIFICACIÓN Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

La falta de confianza en el sector asegurador viene generada por varios hechos que han caracterizado al sector, como es el foco en ventas que se ha tenido siempre, siendo unos de los sectores con fuerzas de ventas más agresivos como pueden ser los vendedores a puerta fría. La presión por las ventas puede ser inversamente proporcional a la calidad de las ventas, haciendo que no se expliquen todos los puntos del producto, que no se aclaren suficientemente los puntos poco atractivos para el cliente, etc. y esto unido al hecho de la falta de profesionalización del sector, ha generado numerosas malas experiencias entre los clientes, que rápidamente han compartido con otras personas generando el sentimiento actual de desconfianza hacia el sector.

Afortunadamente la profesionalización del sector seguros está siendo una realidad, con la Ley de Mediación de Seguros se regula ya la formación requerida para acceder a ser un profesional del seguro y se exige una formación continua en materia de Seguros, y están en gestación otras que marcarán nuevas exigencias como la Insurance Mediation Directive II.

Este foco en ventas que caracteriza al sector es totalmente comprensible cuando nos damos cuenta de que los productos de seguros no son productos de demanda, si no de oferta. Es decir, no se compran seguros, si no que se tienen que vender. Entender por qué sucede esto sería clave para el desarrollo del sector, puesto que la sociedad reconoce el papel y la función de los seguros, los clientes entienden la necesidad que cubren si se les explica adecuadamente, pero no demandan activamente los productos de Seguros.

Cuando bajamos a nivel de producto, se debe tener en cuenta que el cliente paga una prima por un potencial servicio futuro, por tanto es evidente la **confianza** que el cliente debe tener en la aseguradora para adquirirlo. Además, no siempre recibirá el potencial servicio por el que pagó, ya que no si sufre ningún siniestro durante el plazo por el que ha contratado el seguro, no recibirá prestación alguna.

Como hemos comentado anteriormente, esta poca pro-actividad del cliente en la compra de seguros hace que las fuerzas de ventas deban tener una mayor agresividad que en otros sectores o productos y que la venta sea más costosa, ya que la dedicación y esfuerzo son muy importantes. Si para cualquier empresa vemos la **importancia de conocer al cliente**, analizar cómo es, qué necesita, etc., **en el sector seguros esto es crucial**. Es crucial porque el cliente no va a expresar lo que necesita, quizás incluso cree que no necesita un seguro, por tanto para la aseguradora es esencial conocer la realidad de ese cliente para ser capaz de llegar realmente a sus necesidades y mostrarle por qué necesita ese seguro. Además de que, por supuesto, conocer al cliente, saber qué le interesa y qué le motiva y hacer una acción comercial ajustada a

su perfil, es mucho más eficiente, y por tanto se podrá rentabilizar en mayor medida el esfuerzo comercial. El análisis y conocimiento del cliente es básico, pero no sólo eso, sino que una vez que la aseguradora disponga de un argumentario adecuado para cada tipología de cliente, y por tanto, disponga también de una oferta segmentada, la fuerza de ventas debe ser lo suficientemente profesional como para transmitir esas ideas y realizar la venta adecuada a cada cliente, convenciéndole de una manera clara de la necesidad que cubre el producto.

Como se ha mencionado anteriormente en el negocio asegurador, las pólizas pueden ser temporales o renovables. Las renovables, que son la mayoría, son pólizas que se renuevan anualmente a voluntad del asegurado. Esa renovación está directamente vinculada a la satisfacción del cliente, siempre teniendo en cuenta el amplio componente subjetivo que presenta este negocio, donde el trato personal y la confianza son elementos muy importantes frente a otras características más objetivas.

En este sentido, en el sector se utiliza un concepto para medir las no renovaciones de pólizas, denominado **“la caída de cartera”** que puede entenderse como el conjunto de pólizas que no se renuevan a su vencimiento anual.

Matemáticamente, la caída de cartera puede expresarse mediante la siguiente fórmula matemática:

$$Pa = Pi + Pn - Pf$$

Siendo:

- Pa: las anulaciones o caídas durante el ejercicio
- Pi: número de pólizas en vigor al inicio del ejercicio
- Pn: nueva producción del ejercicio
- Pf: número de pólizas en vigor al final del ejercicio

La caída de cartera también puede expresarse en porcentaje:

$$Pa / Pi \times 100$$

Este cociente es un buen indicador del **grado de fidelización** de los clientes, de tal manera que un porcentaje alto supone un nivel bajo de confianza en la compañía y viceversa, un porcentaje bajo supone un **grado alto de fidelización**.

Veamos a continuación las principales ventajas e inconvenientes que presenta una buena política de fidelización.

Ventajas:

- Estabilizar el volumen de negocio. Como consecuencia de las renovaciones se garantiza unas primas duraderas a lo largo del tiempo.
- Garantiza una siniestralidad razonable en la medida que el conjunto de clientes son conocidos, si bien en algún caso puntual será necesario “flexibilizar” las normativas de siniestros para mantener la relación comercial.
- El coste de mantenimiento es razonablemente bajo, comparado con el coste de adquisición de una nueva póliza. No exige grandes costes comerciales de consumo inmediato, ni grandes campañas, se soporta más en una atención personalizada y en la calidad de atención al cliente.
- Permite una vía de expansión para los nuevos productos, ya que el cliente de cartera es más receptivo a las ofertas de la entidad aseguradora, como consecuencia de la relación de confianza existente.

Inconvenientes:

- Es una política cuyos frutos se recogen a largo plazo. Una política de control de la caída de cartera conlleva unas medidas de actuación y de replanteamiento de la relación con el cliente de carácter cultural. Por lo tanto, los avances serán paulatinos a medida que esa nueva cultura se integre en la compañía.
- No origina crecimientos espectaculares. Evitando la caída de cartera no se consigue un aumento de las ventas, sino no perder las actuales.
- Presenta unos costes continuos en el tiempo.¹⁰

Otro aspecto importante con respecto a la fidelización y retención de los clientes es la **venta cruzada** que se perfila, entre otras, como una de las oportunidades que tienen las compañías para ganar cuota de mercado. Al margen de captar nuevos asegurados de la competencia en determinadas líneas de negocio, el objetivo consiste en ofrecer a los clientes nuevos productos distintos a los que ya tiene suscritos en la compañía, de modo que se consiga **fortalecer la relación** con el asegurado (Kamakura et al., 1991). Además, la utilización de la **venta cruzada** como herramienta en marketing resulta crucial porque diversos estudios corroboran que a medida que el cliente contrata más servicios con una misma entidad se incrementan para éste los costes en los que incurre en caso de decidir cambiar a otra entidad, por lo que **incrementa su fidelidad**. Además, la venta cruzada permite a la **entidad conocer mejor las preferencias** de los clientes (Kamakura et al., 2003) y disponer de más información que puede utilizarse para predecir su comportamiento.

¹⁰ Web SEGUROSTV.es

3.4 CREAR VALOR Y VALOR EN VIDA DE UN CLIENTE

Kotler (2000) afirma que un producto o servicio tendrá éxito si ofrece valor y satisfacción al comprador. Mientras Crosby (2002) argumenta que el valor solo existe cuando los clientes hacen uso de los servicios o productos para a su vez crear más valor, reducir costos, tiempos o inconvenientes. Esto implica que el valor no se produce en la empresa, sino en el uso que el comprador haga del servicio o productos que reciba. Considera que crear valor para el cliente es la estrategia de negocio principal y no maximizar el valor del accionista de manera unilateral, pero a su vez indica que los beneficios son importantes porque permiten a la empresa mejorar en valor y proveer de incentivos a los empleados, a los clientes y a los inversionistas. Una estrategia de marketing relacional es la mejor aproximación para dar valor al cliente.

“La dirección de marketing implica satisfacer los deseos y las necesidades de los consumidores. La función de cualquier empresa es ofrecer valor a sus clientes a cambio de utilidades. En una economía hipercompetitiva, con un número creciente de compradores racionales que tienen ante sí un gran abanico de ofertas, una empresa solo puede salir airoso si afina el proceso de generación de valor y selecciona, ofrece y comunica un valor superior”, afirman Kotler y Keller(2006).¹¹

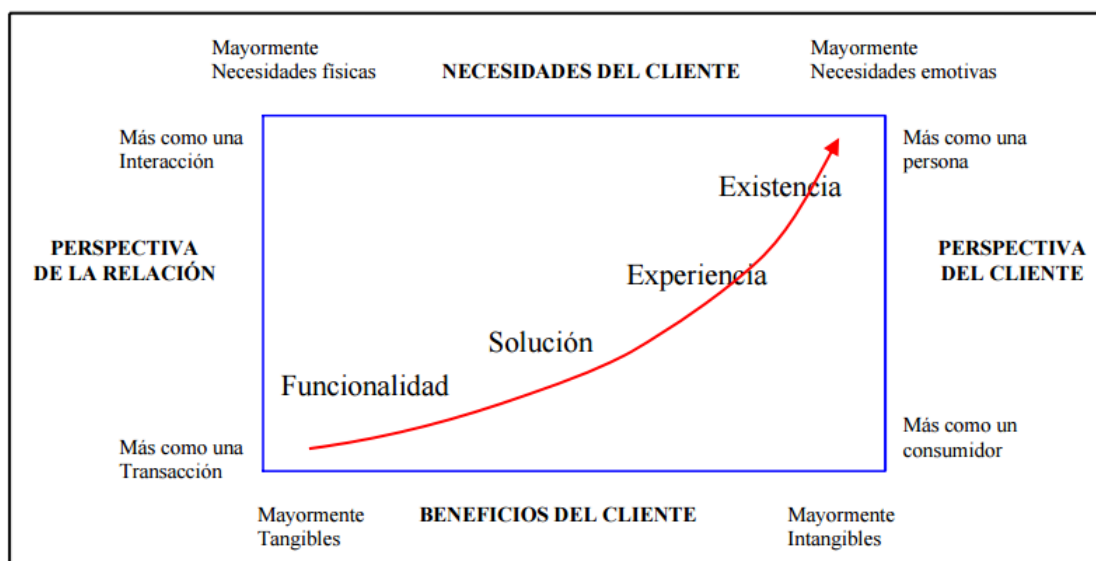
Una de las consecuencias del marketing de relaciones es la ampliación del concepto de creación de valor. Mientras que el objetivo en virtud del concepto de marketing es la satisfacción del cliente, en el marketing de relaciones el centro de atención pasa a estar en la creación de valor. (Gruen, 1997).

En un marketing orientado al cliente, el valor dado al cliente es una herramienta estratégica para atraer y retener a los mejores clientes (Wang y otros (2004)).

Para Slater y Narver (2002) la adopción de una filosofía de marketing orientada al cliente es de gran importancia en la creación de valor y en el desarrollo de una ventaja competitiva, sostenible y defendible. Señala Porter (1985), que el valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes debe exceder al costo incurrido para crearlo.

Califa (2004) recoge el “modelo de construcción de valor al cliente” (Figura3), modelo interesante para conocer el valor que el cliente percibe.

Figura 3. Modelo de construcción de valor para el cliente. Califa (2004)



Este modelo asume que el valor que percibe el cliente está afectado por cuatro factores, relacionados entre sí por parejas, necesidades y beneficios obtenidos por el cliente y nivel de relación y trato con el cliente. Señala que otra manera de que el cliente obtenga valor es reduciendo costos, no solo reduciendo precios, sino reduciendo los temores y dudas del cliente al momento de comprar, ayudándole, escuchándolo y reduciendo su temor sin emplear tácticas de alta presión (Horovitz, 1998).

Por otra parte, segmentar clientes atendiendo a sus circunstancias individuales es crucial desde el momento en que no todos aportan el mismo valor a la compañía. El cálculo del valor del cliente se lleva a cabo en la mayoría de aseguradoras con el método CVM (Customer Value Management). El gran reto del CVM es conocer el valor de los clientes para actuar eficazmente en las acciones comerciales.

El valor de vida del cliente, **es una medida para conocer el valor actual de un cliente con una perspectiva** a largo plazo y su proyección en el futuro. Desde esta perspectiva es necesario abordar el valor real del esfuerzo económico de captación y consecución de un cliente, más allá de las ventas realizadas.

En este sentido, hay que valorar los beneficios totales generados durante el periodo en que un cliente hace negocios con la empresa. La teoría que subyace tras la gestión de la vida del cliente es simple: **Ofrecer valor a los clientes para fidelizarlos, y así hacer que sean cada vez más valiosos para la empresa.**

Los clientes leales generan más utilidad por operación con cada año que sigan con la empresa. Cuanto más tiempo esté, más barato y rentable es hacer negocios con un cliente recurrente.

Es extremadamente clave el valor de vida del cliente a la hora de implantar marketing relacional ya que este factor ponderara que tipo de experiencias definir e implantar para los diversos clientes con distinto valor de vida y valor para la empresa. La utilidad del concepto viene determinada por:

1. Hace ver al cliente como un activo, por lo que tiene que ser evaluado por los beneficios que aporta a lo largo de su vida económica para la empresa. En este sentido es necesario modular una estrategia de marketing relacional y gestionar la experiencia de cliente a lo largo de la vida del cliente (antes-durante-después). Aumentar el valor de vida del cliente es un objetivo de cualquier empresa y lógicamente es a través acciones de fidelización y aquí el marketing relacional aporta un plus considerable.

2. Es un activo comparable o superior a cualquier activo patrimonial y financiero. Nos hace ver la importancia de un cliente como el verdadero activo de una empresa y mantenerlo en el tiempo como cliente pasa por la gestión y el desarrollo de estrategias de marketing relacional que el cliente ponga en valor como únicas, auténticas y memorables.

3. Hace ver al cliente desde el punto de vista de una inversión de capital, por lo que ha de ser mantenida y cuidada. Para ello el marketing relacional es una estrategia muy orientada al objetivo de cuidar y mantener la relación, para superar sus expectativas y experiencias singulares.

4. Permite a la empresa saber hasta dónde puede invertir en cada acción posible de marketing relacional para la retención de nuevos clientes. En función del valor de vida del cliente, también podremos modular una estrategia de marketing relacional para diferentes tipologías de clientes e invertir más a través de estrategias de marketing relacional en clientes de más o alto valor.

¹¹ Philip Kotler y Kevin Lane Keller (2006) Dirección de Marketing

4. ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE CLIENTES EN EL SECTOR ASEGURADOR

La preocupación de las empresas entorno a la problemática de la retención, su relación con la rentabilidad y, por ende, con el crecimiento es palpable y evidente.

“El sector asegurador innova para crecer. Captar al mayor número de clientes es el objetivo de las aseguradoras y más en tiempos de crisis. Tratan de dinamizar el sector diseñando nuevos productos para competir mejor y ofrecen coberturas para todo tipo de riesgos”.¹²

La gran mayoría, sino todas, ya son conscientes de que no se viven tiempos como para poder acomodarse y, simplemente, sobrevivir. El objetivo está claro, **centrarse en el cliente**, puesto que, como ya se ha mencionado, la rentabilidad de la empresa está altamente asociada a su capacidad de **retener clientes**. Y la **estrategia** a seguir, por lo tanto, por parte de cada empresa no puede ser otra que la búsqueda de oportunidades que le permitan **diferenciarse de los competidores** y hacerlas lo más atractivas posibles para los clientes. Ya se han vivido otras recesiones en el pasado y, siempre, aquellos que han sabido diferenciarse han visto recompensado su esfuerzo de modo que han logrado mantener su liderazgo tras la crisis. Diferenciación y liderazgo durante más tiempo, por tanto, incrementando la probabilidad de alcanzar mayores ingresos a través de mejores **ratios de retención de la cartera de clientes**. Confirmando la idea de que, con el tiempo, la rentabilidad de los clientes tiende a aumentar. De este modo, las aseguradoras que dominan, están aprovechando este momento para centrarse aún más en el cliente y focalizándose en sus actividades de adquisición y retención.

Formulada desde un punto de vista actual, la **estrategia ganadora**, será aquella capaz de sacar el máximo provecho de una eficaz segmentación de clientes, para los que se personalizarán los servicios de modo que se atiendan de la mejor manera posible sus necesidades en cada caso. Ello requerirá un esfuerzo innovador en el desarrollo de productos y servicios, que de soluciones en todos y cada uno de los momentos de la verdad. Una gestión eficiente de la comunicación, con una adecuada conjunción entre canales innovadores y tradicionales será fundamental. Y, por lo tanto, un esfuerzo inversor que deberá ir encaminado tanto a la adquisición y aplicación de las novedades tecnológicas, como a la gestión de las capacidades de los agentes. Lo cual será clave a la hora de poder satisfacer los deseos y necesidades de los clientes. En definitiva, una estrategia integral de la empresa y en la que deberán participar sus empleados, con el objetivo final de ofrecer una experiencia única a los clientes, potenciando, tanto el deseo de incorporarse como el de no retirarse de la compañía. Lo cual redundará en el mantenimiento en el tiempo de la rentabilidad del negocio.

Como se ha argumentado anteriormente, en el contexto actual, conseguir retener al asegurado o incluso que suscriba nuevos productos en la compañía implica en muchos casos emprender acciones comerciales que suponen un coste para la entidad. Es por este motivo que es necesario decidir correctamente a qué asegurados ha de dirigirse esa acción comercial. En un primer momento, podemos pensar en que tendría que dirigirse a quienes tengan una mayor probabilidad de cancelar sus pólizas y un elevado valor para la compañía. No obstante, habrá asegurados que no se verán influenciados por dicha acción comercial pudiendo decidir igualmente cancelar sus pólizas, lo cual supone una pérdida de recursos para la entidad. Es por ese motivo que la compañía ha de dirigirse a aquellos asegurados que previsiblemente respondan mejor a dicha acción comercial. Medir o anticipar la respuesta del cliente ante una campaña de fidelización no es fácil. Implica tener en cuenta la actitud del asegurado antes y después de dicha acción comercial.

Las aseguradoras que implementan planes de fidelización aumentan la retención del cliente y mejoran su oferta de productos y servicios.

Dentro de las posibles estrategias para fidelizar a los clientes en las aseguradoras, el 70% de las participantes en el último estudio de INESE se decanta por implementar **programas integrales** en su organización. En el desarrollo, la implantación y la evaluación de las acciones o programas de fidelización se implican prácticamente todas las áreas operativas de la empresa, según constata el 89% de las aseguradoras y grupos de este informe.

Estos resultados proceden del estudio “Estrategias de fidelización en las aseguradoras”, elaborado por INESE, en el que se ponen de manifiesto las prácticas que las aseguradoras llevan a cabo en este ámbito. Entre los principales objetivos que se pretenden lograr mediante la aplicación de planes de fidelización resaltan aumentar la satisfacción del cliente e incrementar los resultados (en el 84% de las entidades), **retener al cliente** (80%) e incrementar su valor en la compañía (74%).

Según este informe, el público objetivo al que se dirige el programa de fidelización, en el 58% de las entidades y grupos participantes, es el **cliente** de todo tipo, mientras que un 53% señala que se destina a los clientes que aportan más valor a la compañía.

Tras implementar las acciones de retención y fidelización en sus organizaciones y evaluar sus resultados, el 70% de las aseguradoras y grupos participantes declara que estas acciones les han permitido incrementar la permanencia de los asegurados; el 50% ha adaptado los productos y servicios ofrecidos al perfil de sus clientes; el 45% ha logrado impactar sobre las bajas de su cartera, mientras que el 40% señala que ha mejorado sus productos y servicios.

El estudio también muestra que la fidelización en las aseguradoras no se limita exclusivamente al cliente, sino que los planes alcanzan tanto a la red de Mediación (el 68% de las aseguradoras los aplican), como a los empleados (el 56% de las compañías).

¹² *AUSBAN* *Revista.com*, 29 de junio de 2010

¹³ *MATILLA Y SERRANO, K. (2011). Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas. Editorial UOC. España*

4.1 IMPLICACIONES DE LAS ESTRATÉGIAS DE RETENCIÓN DE CLIENTES EN LAS EMPRESAS ASEGURADORAS

La necesidad de un enfoque centrado en los clientes en el sector asegurador no es una moda pasajera. A partir de ahora, será un elemento primordial en este tipo de empresas. Los clientes se han familiarizado con la tecnología, sencilla y de fácil uso, que ya es habitual en todos los ámbitos, independientemente de la edad o de los conocimientos técnicos. Esta tecnología ha permitido que las conexiones sean rápidas y sencillas en todas las situaciones, tanto personales, sociales como profesionales. Cada vez más, los clientes desean tratar con aseguradoras que se enfrenten al reto de convertirse en el mejor proveedor de seguros. Las aseguradoras que deseen seguir siendo competitivas y rentables en el futuro deberán comprometerse realmente con el enfoque centrado en los clientes.

Muchas aseguradoras están mejorando la experiencia de sus clientes como pieza central de su estrategia. Esto no es nuevo y conceptos como "orientarse a los clientes", "centrarse en los clientes" o "enfocarse a los clientes" llevan años formando parte de la documentación sobre las estrategias en el sector asegurador. No obstante, la estrategia de centrarse en el cliente se ha convertido en una tendencia generalizada. Muchas aseguradoras están invirtiendo energía y recursos en reorientar sus empresas alrededor del cliente. Las aseguradoras han reconocido que la clave para mejorar la retención y aumentar la implantación y cuota de mercado es construir una empresa centrada en los clientes. El hecho de mantener a los clientes satisfechos y el aumento del número de productos que estos compran a la empresa son dos de los principales factores para el crecimiento y la rentabilidad.

La creación de experiencias de los clientes excepcionales empieza por la capitalización de cualquier interacción con los clientes potenciales y los asegurados para comprender mejor sus necesidades y comportamientos. El objetivo sería sacar partido de la información del cliente con el fin de informar y equipar como corresponda a todos los departamentos de la empresa (marketing, desarrollo de productos, gestión de pólizas) para mejorar la experiencia de los clientes. En última instancia, las aseguradoras desean generar percepciones e impresiones sostenibles y positivas en la mente de cada cliente. Para lograr estos objetivos, las aseguradoras están dejando atrás las metodologías que utilizaban hasta ahora y están buscando métodos nuevos e innovadores para retener a los clientes existentes y atraer a clientes nuevos. Muchas aseguradoras están descubriendo que la innovación es un factor clave para mejorar la experiencia de los clientes. Un estudio de investigación reciente de SMA detectó que la prestación de un buen servicio a los clientes es uno de los tres principales factores empresariales para las inversiones en innovación.

Las aseguradoras deberían tener en cuenta estos ocho factores clave al desarrollar estrategias para mejorar la experiencia de los clientes:

1. Con respecto a los demás sectores, el sector asegurador es un sector único, con retos y oportunidades distintos.
2. Las aseguradoras líder, que antes se centraban en el producto, se están transformando en empresas centradas en los clientes.
3. La transición a un enfoque centrado en los clientes no implica restar importancia al producto, más bien al contrario, ya que la innovación de los productos resulta cada vez más esencial.
4. Las personas que actúan como intermediarios siguen teniendo un rol esencial en la experiencia de los clientes, por lo que es necesario mejorar la tecnología para los partners de distribución.
5. El sector asegurador se encuentra inmerso en una larga transición del mundo del papel al mundo digital que está afectando a todos los elementos empresariales, especialmente a la experiencia de los clientes.
6. Muchas aseguradoras se están planteando establecer una plataforma de comunicaciones digital y unificada, que agrupe los portales, los sitios Web, las funciones móviles y la presencia en las redes sociales.
7. La mejora de la experiencia de los clientes requiere más visibilidad de las necesidades y los comportamientos de los clientes, lo cual fomentará una mayor actividad en el ámbito de la Business Intelligence y del análisis.
8. La innovación y las tecnologías de última generación son elementos clave para diferenciarse en el ámbito de las funciones para los clientes.

Para analizar los planes de fidelización y retención del sector asegurador primero se analizara la misión y visión de la empresa MAPFRE para ver si se encuentran rasgos que nos indiquen que basan su estrategia en un marketing de relaciones y a la retención de clientes.

Se analizaran los conceptos de misión, visión y valores ya que es en lo que se fundamenta la cultura de una organización. La visión de una organización es “una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que ésta sea, o llegue a ser” (Albrecht, 1996)¹³. Debe ser posible y alcanzable. La misión sería el medio que conduce al lugar que se desea alcanzar, es decir, la visión. Es por lo tanto una declaración de intenciones más concreta y que debe reflejar de forma más específica la forma de ser de la organización. (Matilla y Serrano, 2011). Por lo tanto, las empresas en sus misiones y visiones recogen los principales principios y valores que orientan su actuación para alcanzar sus objetivos.

A continuación se analizan los aspectos que conducen a la empresa a realizar y lograr estrategias de retención y fidelización de clientes como la innovación, la calidad en los productos y servicios, la comunicación con el cliente, la segmentación y programas de fidelización.

Se ha elegido la empresa Mapfre ya que es una de las mayores compañías españolas. Durante años, Mapfre ha permanecido como la aseguradora líder portando el estandarte del seguro español casi en solitario.

El Sistema Mapfre presenta caracteres altamente singulares. Estos caracteres pueden agruparse como sigue:

- Caracteres de Tipo Formal
 - Se trata de un grupo español, dominado por una entidad aseguradora.
 - El Sistema Mapfre es un holding de la economía social, su empresa matriz Mapfre Mutuality, es una mutua de seguros a prima fija.
- Caracteres de Tipo Estratégico
 - La Red Comercial.

Para el sector asegurador, las redes de distribución constituyen uno de los instrumentos fundamentales en el ejercicio de su actividad económica. En este contexto, Mapfre crea una extensa red comercial apoyada sobre una eficiente organización territorial. Mediante la actividad de un conjunto coordinado de oficinas provinciales, comarcales y locales, se acercan los productos a lugares recónditos de la geografía española. La red comercial ha resultado uno de sus principales activos y una de las claves de su éxito empresarial.

- Internacionalización de la Actividad.

La trayectoria histórica de Mapfre ha estado decisivamente influida por su precoz interés por los mercados internacionales. Las afinidades lingüísticas y culturales entre España y Sudamérica, unidas a las potencialidades de desarrollo de los mercados aseguradores en esta área geográfica, colocaban a Hispanoamérica como lugar privilegiado para el inicio y posterior desarrollo del negocio exterior del Sistema. Más tarde, con la dimensión alcanzada y la experiencia ganada en el ámbito latinoamericano, Mapfre extiende su actividad a otros continentes, planteándose recientemente operaciones de seguro directo en el marco de la Unión Europea. La actividad internacional ha colocado al Sistema en el liderazgo del mercado del seguro latinoamericano y en las primeras posiciones del ranking de los servicios de asistencia a escala mundial.

- Preocupación por la Formación Técnica en Materia de Seguros
 - . Desde el inicio de su actividad, Mapfre puso gran interés en la formación de técnicos especializados, favoreciendo la creación de una específica cultura empresarial del seguro. Esa cultura ha influido en el mercado español, puesto que parte de los cuadros directivos de las empresas del sector han pasado por su magisterio. La preocupación no ha cesado. Actualmente, en la Fundación Mapfre Estudios, se desarrollan actividades docentes de rango universitario relacionadas con el seguro y la empresa. Por otra parte, como ya se indicó, desde 1999 se imparten estudios y cursos de formación en el Centro Internacional de Formación de Directivos.

- Caracteres de Tipo social: Las fundaciones

Los Estatutos de Mapfre Mutualidad recogen, haciéndose eco de los principios sociales y públicos inspiran la vida del Sistema, el compromiso de destinar cada año una parte de los excedentes de la actividad mercantil a promover y financiar fundaciones de interés general como la Fundación Mapfre.

Debido a todas las características reunidas por Mapfre y gracias al hecho de que realiza actividades destinadas a la retención y fidelización de los clientes se ha decidido mostrar como ejemplo en este trabajo algunas de ellas.

4.2 MAPFRE

MAPFRE (Mutua o Mutualidad de la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España) es una empresa multinacional española dedicada al sector del seguro y reaseguro, con presencia en 49 países. La matriz del grupo es la sociedad holding MAPFRE S.A., cuyas acciones cotizan en las bolsas de Madrid y Barcelona.

A cierre de 2014 tiene 5.524 oficinas propias en todo el mundo, de las que 3.069 están en España y 2.087 en América Latina. Distribuye sus productos a través de 9.484 oficinas de entidades bancarias y otros puntos de venta que comercializan los seguros del grupo a través de acuerdos de colaboración. El grupo dispone de una red de 79.000 agentes y mediadores, 5.600 de los cuales están en Estados Unidos y más de 24.700 en Brasil, y distribuye sus productos a través de Internet.¹⁴

4.2.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La visión de Mapfre es ser **“Tu aseguradora global de confianza, para ti, para cada una de las personas, en cualquier país del mundo.”**

Quieren ser la referencia en la que todos los clientes piensen cuando necesiten una solución aseguradora para protegerse y proteger a sus familias, sus bienes, y también cuando busquen una entidad financiera a la que confiar su futuro.

“Somos personas que cuidan de personas, y esta es nuestra MISIÓN, ser un equipo multinacional que trabaja para avanzar constantemente en el servicio y desarrollar la mejor relación con nuestros clientes, distribuidores, proveedores, accionistas y la sociedad.”

Llevan a cabo un compromiso de mejora constante, que es la base de sus Valores que a su vez los ayudan a desarrollar la Misión y Visión :

- **“Solvencia**, entendida como fortaleza financiera con resultados sostenibles, con diversificación internacional y una posición consolidada en los diferentes mercados;
- **integridad** que se logra con un comportamiento ético de todas las personas y un enfoque socialmente responsable en todas nuestras actividades;
- **vocación de servicio** entendida como la búsqueda permanente de la excelencia e iniciativa continua orientada al cuidado de la **relación con el cliente**;
- **innovación para el liderazgo**, afán de superación y mejora constante, una forma de pensar diferente para ver lo que otros no han visto e incorporar esos avances al negocio, porque la innovación permanente es imprescindible en un entorno tan competitivo y global; y

- ejerciendo nuestra actividad con un **equipo comprometido** con implicación plena en el proyecto de MAPFRE y con un desarrollo y formación constante de las capacidades y habilidades de las personas.”¹⁵

Como ya se ha hablado anteriormente en el trabajo, la **confianza** es una variable clave para poder establecer un marketing de relaciones, y como se habla en la visión de la empresa es una confianza relacionada con el cliente de cualquier tipo.

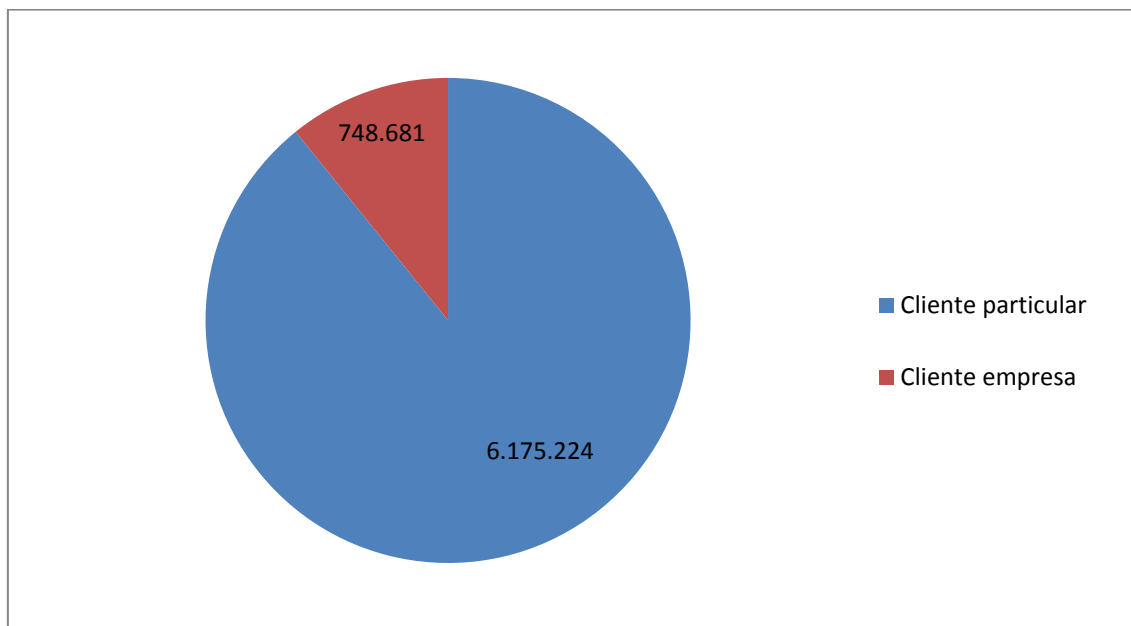
Dentro de la misión y valores de Mapfre se observa el punto central del marketing de relaciones, que es, la **retención de clientes**, aunque aquí no solo se refiere a los clientes sino a todos los colectivos que tengan relación con la empresa. Por lo tanto se puede afirmar que Mapfre utiliza el marketing relacional ya que hay rasgos claros dentro de la misión, visión y valores.

Según el informe de responsabilidad social corporativa de Mapfre, la empresa no solo trabaja de forma permanente para sus clientes sino que también se esfuerza en responder a las principales expectativas que estos tienen. La excelencia en los productos y el servicio es la principal premisa de la empresa para ganar y mantener la confianza de los clientes. Además, la experiencia del cliente constituye la principal herramienta que utiliza la compañía para medir la calidad que los asegurados perciben respecto a los servicios recibidos.

Las principales preocupaciones de Mapfre con respecto a sus clientes son la innovación en productos y servicios, la satisfacción del cliente, la profesionalización de la red comercial y su omnicanalidad, la calidad; y a continuación se estudiarán cada uno de estos puntos ya que son representativos para la estrategia de retención de clientes que aplica Mapfre.

Además, uno de los principales objetivos de la empresa es aumentar su vinculación del cliente con el Grupo y para ello ha profundizado en la segmentación de clientes, un proyecto iniciado en 2014, para orientar las operaciones y los procesos a los principales tipos de clientes, tanto a personas físicas como jurídicas, incluyendo en este último grupo a pequeñas y medianas empresas y a grandes grupos industriales o financieros.

Gráfico 10. Número de clientes



Fuente: Elaboración propia a partir del informe de responsabilidad social corporativa de Mapfre

Para dar respuesta a las necesidades de los clientes Mapfre cuenta con :

- Centros propios de peritación y pago rápido de siniestros de automóviles
- Centros de servicio al automóvil
- Unidades de diagnóstico del automóvil
- Talleres con los que existen acuerdos para reparar vehículos siniestrados
- Centros de investigación y desarrollo de sistemas de prevención de accidentes de circulación y de reparación de vehículos (CESVIMAP)
- Policlínicas de salud propias
- Clínicas
- Centros médicos
- Centros de gestión de negocio de empresas
- Aplicaciones móviles específicas en cada país

¹⁴ Colaboradores de Wikipedia. MAPFRE . Wikipedia, La enciclopedia libre, <<https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=MAPFRE&oldid=92867633>>.

¹⁵ Web MAPFR

4.2.2 INNOVACIÓN


Como se ha mencionado anteriormente la innovación es una de las herramientas que ayuda a ofrecer soluciones aseguradoras enfocadas a las necesidades del cliente, centro de toda la actividad empresarial del Grupo.

La innovación en productos y servicios orientados al cliente se convierte así en una pieza fundamental para que MAPFRE alcance sus objetivos a corto, medio y largo plazo, y consolide su posicionamiento como “aseguradora global de confianza”.

En este sentido, se puso en marcha el modelo de innovación de MAPFRE, diseñado para fomentar la cultura de innovación en toda la organización y dar respuesta a los retos de negocio. Para ello se constituyó un Comité Corporativo de Innovación y se creó la Dirección Corporativa de Innovación. El modelo de innovación de MAPFRE está al servicio de la estrategia, tanto global como localmente, y se convierte en uno de los instrumentos clave para lograr la diferenciación y ayudar a alcanzar los objetivos. La innovación está orientada hacia las prioridades estratégicas y hacia la evolución de propuestas de valor para los clientes.

Así, en 2015 se ha consolidado la implantación de este modelo de innovación, incorporando trece Oficinas de Innovación y Desarrollo en las Áreas Regionales y en las Unidades de Negocio del Grupo. Estas Oficinas fomentan la cultura de innovación, proporcionan un método de trabajo y contribuyen alinear la organización en torno a la innovación. El modelo se ha completado en 2015 con la red de Innoagentes, conformada por empleados que actúan como embajadores de innovación, incentivando la transformación cultural de la empresa hacia la innovación. Este impulso se completa con la aportación y la creatividad de todas las personas que trabajan en la compañía.


Figura 4. Los productos más novedosos lanzados en España en 2015

PAÍS	RAMO	MODALIDAD DE PRODUCTO/ SERVICIO
ÁREA TERRITORIAL IBERIA		
 España	Automóviles	<ul style="list-style-type: none"> – Tú Eliges: seguro modular con el que el cliente podrá seleccionar las coberturas que necesita a un precio más ajustado.
	Vida	<ul style="list-style-type: none"> – Producto de ahorro de primas periódicas, con capital diferido a la jubilación. – FondMapfre Renta Medio, FondMapfre Renta Corto. – FondMapfre Elección Moderada (FEM). – FondMapfre Elección Decidida (FED). – FondMapfre Elección Prudente (FEP). – Seguro Confianza Dólar. – Seguro Multifondos elección. – Seguro Triple XXX. – Seguro SIALP, que garantiza beneficios.

Fuente: Informe Responsabilidad Social Corporativa de Mapfre

Además, Mapfre tiene productos y servicios de alto contenido social para colectivos de bajo nivel de renta con el objetivo de generar valor a la sociedad favoreciendo el acceso de la población con menos recursos a productos asegurados. Se trata de productos con coberturas básicas adaptadas a las necesidades concretas y contribuyen a prevenir y cubrir los riesgos personales de los colectivos y fomentan la cultura aseguradora.

Figura 5. Los principales seguros dirigidos específicamente a los colectivos con niveles de ingresos limitados

PAÍS	RAMO	TIPO DE PRODUCTO O SERVICIO	PORC. SOBRE TOTAL PRIMAS	PORC. SOBRE TOTAL RAMO	Nº DE ASEGURADOS
ÁREA TERRITORIAL IBERIA					
 España	Vida	– Decesos Esencial: Basado en una tarifa natural adaptada a los clientes que quieren conservar su seguro de decesos pero atraviesan dificultades económicas.	2,8	2,8	272.370

Fuente: Informe Responsabilidad Social Corporativa de Mapfre

4.2.3 OMNICANALIDAD

Otro de los aspectos mencionados anteriormente es la omnicanalidad, permitir al cliente elegir en cada momento la vía de relación con la compañía.

Según el informe de Responsabilidad Social Corporativa la comunicación entre MAPFRE y sus clientes se desarrolla a través de los siguientes canales:

- La RED propia de distribución del Grupo, integrada por 5.848 oficinas propias en todo el mundo, de las que 3.073 estaban en España y 2.331 en América Latina y 444 en Internacional, que facilitan una atención personal y directa a través de 80.330 delegados, agentes y corredores (14.973 en España, 12.300 en México, alrededor de 7.200 en Estados Unidos y más de 23.000 en Brasil). En 2015 se ha avanzado en el fortalecimiento de la red comercial y su alto grado de madurez y mayor nivel de especialización mejora la capacidad de asesoramiento al cliente, sobre todo en los productos más complejos.
- Oficinas bancarias (8.932, de las que 3.330 están ubicadas en España).
- Durante 2015 se ha continuado potenciando la distribución a través de las oficinas bancarias, dentro del marco establecido en los acuerdos con los socios.
- Personal específico, altamente cualificado, para dar respuesta a los clientes que requieren una atención especializada (industrias y grandes riesgos industriales,

sector agrario, productos de ahorro, etc.), con especialistas con gran experiencia, amplia formación y conocimiento de los diferentes mercados.

- Portal MAPFRE y Oficina MAPFRE Internet: a través de las páginas web de MAPFRE en los diferentes países, los clientes pueden, entre otras acciones, contratar determinados productos, consultar sus pólizas, notificar siniestros, cambiar datos personales o bancarios, pedir duplicados de documentos, consultar comunicaciones o avisos de cobro. En 2015 se han puesto en marcha diferentes iniciativas para desarrollar la venta online en todo el mundo.
- Los Contact Centers proporcionan atención permanente durante las veinticuatro horas de todos los días del año; y permiten a los clientes realizar consultas y gestiones relacionadas con sus pólizas y/o servicios que tienen contratados. En 2015 los Contact Centers MAPFRE han gestionado más de 100 millones de contactos y 30 millones de transacciones en todo el mundo. MAPFRE cuenta con 61 Contact Centers, y con un total de 5.933 posiciones. Trimestralmente se realiza un informe sobre la operativa de los Contact Centers analizando, entre otros indicadores estratégicos el número de contactos realizados, los diferentes canales de comunicación con el cliente, el porcentaje de agentes propios que desarrollan su actividad en estos centros o los tiempos de espera.

Además, 2015 ha sido el primer año de un proyecto trianual, denominado Digital Dispatch, que pretende mejorar sustancialmente la eficiencia en los Contact Centers, así como la calidad en la entrega de los servicios a los clientes. Digital Dispatch debe proveer de forma automática –sin intervención humana y libre de errores– los requerimientos de servicio a la red internacional de proveedores. De este modo y una vez conocidas las necesidades de servicio de los clientes, el sistema se encarga de la petición del servicio a los proveedores, seleccionando el más próximo por ubicación GPS o el más adecuado –según las reglas de negocio habilitadas–, realizando esta transacción en un tiempo más corto que si se hubiera ejecutado con la intervención de un agente.

- Redes Sociales, las que permiten entre otras funcionalidades, realizar consultas y acceder a plataformas de resolución de dudas y/o incidencias. Durante este año se ha continuado en el desarrollo de la estrategia de redes sociales, definiendo procesos específicos de atención al cliente para cada región y tipo de red social. En el marco de este avance se ha conseguido tener perfiles de las distintas redes en una gran cantidad de los países en los que opera el Grupo. En el año 2015, se han gestionado más de 323.000 consultas a través de estos canales.

4.2.4 CALIDAD

Para MAPFRE garantizar la calidad de los productos que ofrece es un objetivo primordial. Por ello, y con el fin de evaluar la calidad percibida por los clientes, durante el año 2015 se ha definido, en el marco de una iniciativa corporativa, el Modelo Global de Medición de la Experiencia del Cliente MAPFRE. A este efecto, se ha creado el Observatorio de Calidad MAPFRE, encargado de realizar todas las mediciones de calidad percibida y entregada, mediante encuestas a los clientes. Con esta iniciativa se pretende:

- Conocer de forma constante y con una metodología consistente el nivel de satisfacción de cliente en los distintos países y negocios.
- Identificar los aspectos que más impactan en la Experiencia de Cliente, con el objetivo de mejorarla.
- Dotar a los países de una herramienta que les ayude a definir e implementar acciones, asignando el nivel de prioridad más adecuado.
- Establecer metas de mejora y aspirar a ser referencia en Experiencia Cliente, en todos los países y ramos.

El Observatorio de Calidad MAPFRE medirá la experiencia de cliente en todos los países donde opera la compañía, cubriendo todos los ramos de seguro y servicios de asistencia, con una periodicidad semestral, mediante el análisis del indicador Net Promoter Score (NPS®), evaluando la satisfacción y los puntos críticos de contacto con el cliente.

Los informes del Observatorio de Calidad proporcionarán datos sobre el nivel de Experiencia del Cliente, que ayudarán a tomar decisiones a las distintas áreas de negocio de MAPFRE, teniendo como eje siempre el cliente.

Figura 6. Modelo global de medición de experiencia del cliente



La metodología elegida para el estudio corporativo de Experiencia de Cliente es el NPS® (Net Promoter Score), un indicador para medir la lealtad del cliente.

El NPS® se basa en la pregunta:

En una escala del 0 al 10, donde 0 es nada probable y 10 es muy probable, ¿con qué probabilidad recomendaría MAPFRE a un amigo o familiar?

4.2.5 FIDELIZACION EN MAPFRE

MAPFRE lleva a cabo diferentes programas de fidelización y venta cruzada, que incluyen promociones, descuentos y ofertas exclusivas y benefician a más de 6.5 millones de socios en todo el mundo. En 2015 se ha desarrollado el proyecto Experiencia Cliente, con el objetivo de establecer una metodología de trabajo continuada en el tiempo que permita escuchar a los clientes en cada uno de los canales de contacto y en cada interacción que tenga con MAPFRE. De esta manera, se podrá medir este contacto con la información analítica que tiene la compañía y, con todo ello, poder actuar en tres líneas:

- Orientar los procesos, operativas, servicios y herramientas en función de lo que percibe y expresa el cliente.
- Actuar con los clientes de forma proactiva, potenciando clientes promotores de la compañía.
- Desarrollar acciones que propicien la interacción de los clientes potenciando la fidelización de los mismos.

Entre las actuaciones realizadas en 2015 se encuentran, entre otras, el desarrollo de diferentes aplicaciones destinadas a una gestión más específica de la relación con los clientes a través de cualquier canal.

En 2015 también se han realizado las siguientes actuaciones:

- Programas de fidelización como teCuidamos en España, el CLUB MAPFRE en Brasil y el “Loyalty Card Program” de Malta, que ofrecen descuentos en los seguros y precios especiales en determinados servicios que prestan entidades que colaboran con el Grupo o con las que se tienen acuerdos. Se trata de programas gratuito de beneficios creado para premiar la fidelidad y confianza de todos los clientes de MAPFRE.
- Análisis de la información sobre clientes y aplicación a modelos analíticos.
- Personalización de los avisos de renovación de pólizas.

5. CONCLUSIONES

Al acabar este trabajo en el cual se han analizado las características del marketing relacional, la situación del sector asegurador y su evolución en el tiempo así como las estrategias de retención de clientes y a modo de ejemplo la empresa Mapfre, conviene incluir algunas afirmaciones generales a modo de conclusión y resumen.

El enfoque en el cliente individual como mercado base de actuación que ya refería como una tendencia imparable en 1994, se ha convertido en un requisito fundamental para competir con éxito en los diferentes mercados. Las empresas se han dado cuenta de que su negocio se basa, total o parcialmente, en clientes con nombres y apellidos a los que se debe atender y responder de forma personal o personalizada y debe conocerlos en profundidad, además de reconocerles y presentarles ofertas totalmente a medida, de forma relevante.

Aspectos como participación de mercado o volumen de ventas van dejando paso a la cuota relativa del cliente, tasa de retención de clientes, margen por cliente y, en definitiva, su valor para la empresa. Se trata de ir más allá de conseguir beneficios de cada transacción individual, para maximizar el beneficio de las relaciones en su conjunto.

Estamos viviendo uno de los periodos de transformación social y económica más intensos y extendidos que se han conocido en la historia; efectos como la revolución tecnológica, la nueva realidad global y los recientes capítulos de nuestro modelo económico, están provocando cambios importantes en el ámbito en el que se desarrolla la actividad aseguradora.

En este contexto, tanto las herramientas de las que disponen como las expectativas de los clientes están creciendo de forma acelerada, esperando del consumo de una póliza de seguros una experiencia similar a la que viven en otros productos.

La agilidad en entender e incorporar las nuevas necesidades del cliente respondiendo con una oferta de servicio adecuada es hoy clave. Capturar las oportunidades que se han producido y se seguirán produciendo con este cambio que seguirá acelerando con el paso de los años y entender los nuevos modelos de servicio en otras industrias, son claves para la competitividad.

BIBLIOGRAFÍA

INFORMES TATUM (2015) Prevenir la caída de la cartera de clientes en el sector asegurador
<http://www.tatum.es/wpcontent/uploads/2015/01/Prevenir%20la%20ca%C3%ADda%20de%20cartera%20de%20clientes.pdf>

GABRIEL TORTELLA CASARES (DIRECTOR) ,LEONARDO CARUANA DE LAS CAGIGAS, JOSÉ LUIS GARCÍA RUIZ, ALBERTO MANZANO MARTOS JERÒNIA PONS PONS (2014) Historia del seguro en España. Fundación Mapfre

FUNDACION DE ESTUDIOS FINANCIEROS. Página web www.fef.es; Resumen ejecutivo, el sector asegurador ante las transformaciones del estado del bienestar.

COICOP. Página web www.eustat.eus

MARTIN CHRISTOPHER,ADRIAN PAYNE, DAVID BALLANTYNE Marketing relacional.Ediciones Diaz de Santos S.A., 1994 , Juan Bravo , 3A-28006 Madrid España.

FUNDACIÓN MAPFRE (2014). El mercado español de seguros en 2014.Pagina web www.fundaciónmapfre.es

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA-INE. Encuesta de presupuestos familiares. Base 2006 - Año 2015

EL ECONOMISTA.ES (2016). El gasto por hogar registra su primer aumento desde 2008, al subir un 1,4% en 2015. <http://www.economista.es/economia/noticias/7648527/06/16/El-gasto-de-los-hogares-aumento-hasta-los-27420-euros-en-2015-un-14-mas.html>

INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE LA EMPRESA-IESE(2002) Marketing relacional ¿café para todos? (2002) Lluís G. Renart

TURBO SEGUROS.COM (2015). Los seguros se llevan 1.191 euros del gasto anual de cada español. <https://www.turboseguros.com/blog/noticias-seguros-mapfre/los-seguros-se-llevan-1-191-euros-del-gasto-anual-de-cada-espanol/>

ENTRAMADO VOL. 5 Del marketing relacional al marketing transaccional ; José Fernando Córdoba López

CARMEN BARROSO CASTRO Y ENRIQUE MARTIN ARMARIO (1999).Marketing relacional, Madrid 1999.

PURO MARKETING.COM (2013). Diferencias del marketing tradicional vs marketing relacional.<http://www.puromarketing.com/44/15566/diferencias-marketing-tradicional-marketing-relacional.html>

ANEKIS.ES. Marketing relacional . <http://www.anekis.es/anekis-noticia-marketing-relacional-palabra-de-philip-kotler-91>

RASTREATOR.COM. La fidelización en el sector de los seguros.
<http://www.rastreator.com/seguros-de-coche/articulos-destacados/la-fidelizacion-en-el-sector-de-los-seguros.aspx>

PHILIP KOTLER Y KEVIN LANE KELLER. Dirección de Marketing . Pearson Educación, Mexico, 2006.

ENRIQUE DANS.COM (2015). Internet of Things, sector seguros y la confianza del cliente.
<https://www.enriquedans.com/2015/08/internet-of-things-sector-seguros-y-la-confianza-del-cliente.html>

FUNDACIÓN MAPFRE. Página web www.fundacionmapfre.org; El sector asegurador en la situación económica actual.

IBM Institute for Business Value. Informe ejecutivo: Entidades aseguradoras, mediadores e interacciones; De los canales a las redes.

AGENCIA ESTATAL BOLETIN OFICIAL DEL ESTADO-BOE. Página web www.boe.es. Ley 26/2006, de 17 de julio, de mediación de seguros y reaseguros privados.

IBM Institute for Business Value. Página web www.ibm.es .Estrategias de transformación para el sector asegurador Cómo las compañías líderes logran diferenciarse fuera de su zona de confort.

JOSEP ALET (2000). Cómo obtener clientes leales y rentables. Marketing relacional, 3ª Edición, Ediciones Gestión 2000.

FUNDACION DE ESTUDIOS FINANCIEROS. Página web www.fef.es Estrategias innovadoras en tiempos de crisis.

JOSECANO.COM (2014). La importancia del valor de vida del cliente en la estrategia de marketing experiencial. <https://josecantero.com/2014/04/26/la-importancia-del-valor-de-vida-del-cliente-en-la-estrategia-de-marketing-experiencial/>

INFORMES TATUM (2009). El sector asegurador en tiempo de crisis

FUNDACIÓN MAPFRE. Página web www.fundacionmapfre.org. La gestión del cliente en el sector seguros.

MAPFRE. Página web www.mapfre.com

