

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

TRABAJO FINAL DE GRADO

**PUESTA EN MARCHA DE UN SISTEMA COMERCIAL
PARA LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES DE UNA
AGENCIA DE SEGUROS**

AUTOR: Aitana Rabadán Moltó

TUTOR: Manuel Expósito Langa

Alcoy, noviembre de 2015

Agradecimientos

Antes de comenzar a desarrollar este trabajo de Final de Grado, me gustaría dar las gracias a todas aquellas personas que me han ayudado a hacerlo posible.

En primer lugar, a la Compañía Ocaso Seguros y en especial a la Agencia de Cocentaina, por haberme dado la oportunidad de integrarme en la empresa como un miembro más de la misma y formar parte de ellos en el trabajo diario de este proyecto, por toda la ayuda, información y el tiempo que me han dedicado para la realización del mismo.

También me gustaría dar las gracias a mi tutor de proyecto por haber confiado en mí, por su profesionalidad y por todo el interés que ha mostrado en ayudarme y guiarme durante la realización del trabajo.

Y, finalmente, agradecer a toda mi familia y personas cercanas las constantes muestras de ánimo y apoyo recibidos tanto en la realización de este proyecto como en los 4 años de estudio en la Universidad.

Aitana Rabadán Moltó

Cocentaina, 2015

Contenido

1. Introducción	Pág. 5
1.1 Objetivo y alcance del proyecto	Pág. 5
1.2 Justificación del trabajo	Pág. 5
1.3 Motivación personal	Pág. 7
2. La fidelización de clientes	Pág. 8
2.1 La fidelidad	Pág. 8
2.2 Concepto fidelidad ámbito empresarial	Pág. 9
2.3 Valor y fidelidad en seguros	Pág. 11
2.4 La fidelización	Pág. 12
2.5 Los clientes	Pág. 14
2.5.1 Tipos de clientes	Pág. 15
2.5.2 Valor del cliente	Pág. 18
2.5.3 Ecuación de valor del cliente	Pág. 19
2.5.4 Tiempo de los clientes	Pág. 20
2.5.5 Vínculo emocional	Pág. 21
2.5.6 Soluciones al cliente	Pág. 22
2.6 Proceso comercial	Pág. 23
2.6.1 Fases del proceso comercial	Pág. 24
3. Ocaso	Pág. 28
3.1 Fundación y Expansión	Pág. 28
3.2 La Compañía	Pág. 30
3.3 Socios	Pág. 32
3.4 Mercados	Pág. 32
3.5 Productos	Pág. 32
3.6 Datos económicos	Pág. 37
3.7 La Cartera de la Compañía	Pág. 39
3.8 Tecnologías relevantes	Pág. 39
3.9 Número de trabajadores	Pág. 39
3.10 Red de oficinas	Pág. 40

4. La Agencia	Pág. 41
4.1 La Agencia	Pág. 41
4.2 Establecimiento de la Agencia	Pág. 42
4.3 Ámbito territorial	Pág. 42
4.4 Productos	Pág. 44
4.5 Estructura organizativa y jerarquía	Pág. 44
4.6 Niveles cualificación	Pág. 45
5. Disban	Pág. 47
5.1 Definición y origen del proyecto	Pág. 47
5.2 Objetivo del proyecto	Pág. 48
5.3 Agentes Disban	Pág. 48
5.4 Objetivos Agentes	Pág. 49
6. Resultados Disban	Pág. 55
6.1 Resultados Disban a nivel de la compañía	Pág. 57
6.2 Resultados Disban a nivel de la Agencia	Pág. 64
6.3 Impacto Disban en la Agencia	Pág. 70
7. Análisis resultados	Pág. 72
8. Conclusiones	Pág. 73
9. Bibliografía	Pág. 74
9.1 Libros	Pág. 74
9.2 Internet	Pág. 74
10. Anexo	Pág. 75
10.1 Anexo 1: Mercado Asegurador	Pág. 75
10.2 Anexo 2: Legislación	Pág. 76
10.3 Anexo 3: Documentación Disban	Pág. 81

Índice de tablas

Tabla 1: Evolución del concepto de fidelidad	Pág. 13
Tabla 2: Tipos de clientes	Pág. 20
Tabla 3: Total primas devengadas	Pág. 41
Tabla 4: Pueblos y habitantes del mercado	Pág. 46
Tabla 5: Contactos totales compañía y Agencia	Pág. 54
Tabla 6: Modificaciones en la Compañía y Agencia	Pág. 56
Tabla 7: Referencias	Pág. 57
Tabla 8: Referencias de la Compañía	Pág. 58
Tabla 9: Referencias de la Agencia	Pág. 58
Tabla 10: Número de oficinas Disban	Pág. 60
Tabla 11: Resultados totales de la Compañía	Pág. 61
Tabla 12: Pólizas decesos Compañía	Pág. 62
Tabla 13: Asegurados de la compañía	Pág. 63
Tabla 14: Pólizas resto de ramos	Pág. 64
Tabla 15: Total pólizas Compañía	Pág. 65
Tabla 16: Índice Productividad Compañía	Pág. 66
Tabla 17: Resultados totales Agencia Cocentaina	Pág. 67
Tabla 18: Pólizas decesos Agencia	Pág. 68
Tabla 19: Asegurados Agencia	Pág. 68
Tabla 20: Pólizas resto ramos	Pág. 69
Tabla 21: Total pólizas Agencia	Pág. 70
Tabla: 22: Índice Productividad Agencia	Pág. 71
Tabla 23: Recaudación ramos generales	Pág. 73

Tabla 24: Recaudación ramo hogar Pág. 74

Tabla 25: Porcentaje ramo hogar Pág. 74

Índice de gráficos

Gráfico 1: Primas devengadas Pág. 41

Gráfico 2: Contactos totales Compañía y Agencia Pág. 54

Gráfico 3: Modificaciones en Compañía y Agencia Pág. 56

Gráfico 4: Número de oficinas Disban Pág. 60

Gráfico 5: Pólizas de decesos de la Compañía Pág. 62

Gráfico 6: Asegurados decesos de la Compañía Pág. 63

Gráfico 7: Pólizas del resto de ramos Pág. 64

Gráfico 8: Total pólizas de la Compañía Pág. 65

Gráfico 9: Índice Productividad Compañía Pág. 66

Gráfico 10: Pólizas de decesos de la Agencia Pág. 68

Gráfico 11: Asegurados decesos de la Agencia Pág. 69

Gráfico 12: Pólizas del resto de ramos Pág. 70

Gráfico 13: Total pólizas Agencia Pág. 71

Gráfico 14: Índice Productividad Agencia Pág. 72

Gráfico 15: Recaudación ramos generales Pág. 73

Gráfico 16: Recaudación ramo hogar Pág. 74

Índice de imágenes

Ilustración 1: Motivos de pérdida de clientes Pág. 17

Ilustración 2: Matriz de clientes Pág. 19

Ilustración 3: Satisfacción y fidelidad Pág. 21

Ilustración 4: Fases del proceso comercial Pág. 27

Ilustración 5: Edificios en Madrid y Barcelona Pág. 33

Ilustración 6: Logos empresa grupo Ocaso	Pág. 34
Ilustración 7: Esquema de productos Ocaso	Pág. 36
Ilustración 8: Eslogan seguro decesos	Pág. 36
Ilustración 9: Eslogan seguro hogar	Pág. 37
Ilustración 10: Eslogan seguro vida	Pág. 38
Ilustración 11: Mapa España oficinas	Pág. 43
Ilustración 12: Localización Agencia Cocentaina	Pág. 44
Ilustración 13: Modelo póliza años 40	Pág. 45
Ilustración 14: Organigrama Ocaso Cocentaina	Pág. 48

1. Introducción

Para empezar, en este capítulo, se describen los aspectos generales del proyecto como son los objetivos que se pretenden alcanzar, el origen y la justificación de la elección del trabajo, y la motivación personal que me ha impulsado a la elaboración del mismo.

1.1 Objetivo y alcance del Proyecto

El objetivo del presente Trabajo de Final de Grado radica en estudiar, analizar y comprobar que la implantación y funcionamiento de la herramienta de Marketing comercial denominada Disban y llevada a cabo por la empresa Ocaso Seguros, es válida y factible, y ayuda a la empresa a consolidar su posición en el mercado asegurador, a crear fidelidad con los clientes y a aumentar el nivel de la producción de sus fuerzas de ventas.

Disban es un mecanismo creado e instaurado por la Compañía desde el año 2009, y lo que se pretendió con la puesta en marcha del mismo fue, principalmente, conseguir retomar de nuevo el contacto comercial con los clientes, el cual se había perdido en parte como se explicará más adelante. Restablecer de nuevo ese contacto supondrá un efecto positivo para la empresa y es fundamental para lograr los objetivos comerciales globales de la misma.

1.2 Justificación del trabajo

La idea de implantar este proyecto de fidelización de clientes en la Compañía, se puede decir que tiene uno de sus fundamentos en la complicada situación socioeconómica que se vive en nuestro país desde hace unos años. Nos referimos a la Crisis 2008-2015, ya que a partir de esta coyuntura, el ámbito empresarial en España ha experimentado numerosos cambios que en su mayoría afectan de forma negativa a las empresas, sea cual sea su actividad y su dimensión.

Por lo que respecta al negocio asegurador, mercado sobre el que versa el presente trabajo, se puede demostrar que la crítica situación económica también ha tenido varias repercusiones. El sector de los seguros, desde el inicio de la crisis, se ha visto sometido a cambios constantes en sus estructuras, en su evolución y en sus procesos comerciales de distribución.

Todos estos cambios acontecidos en el mercado asegurador y en la mediación tradicional, han propiciado de manera muy virulenta la pérdida cotidiana de clientes, que se desvinculan de sus compañías y son captados fácilmente por otros canales de distribución.

Es el caso por ejemplo de las compañías aseguradoras “on-line”, que aparecieron a mediados de los años 90. Estas empresas de venta telefónica o internet, y a pesar de su constante bombardeo publicitario, han logrado un nicho de clientes que se ha estabilizado con el tiempo pero que, sin embargo, no ha sido el esperado debido a los muchos inconvenientes con que se encuentran los clientes durante la gestión del servicio post-venta.

A estas entidades se añaden los nuevos sistemas de comercialización establecidos con el periodo de la crisis, al frente de los cuales se sitúa el canal bancario, que ha perjudicado de manera notable a las compañías y a la mediación tradicional basada en agentes o corredores. La práctica totalidad de los bancos tienen su propia oferta aseguradora, bien mediante compañías de su grupo empresarial, bien por medio de corredurías interpuestas, bien adoptando la figura de agentes o auxiliares externos de compañías con las que han suscrito un contrato de mediación.

Hoy en día, cuesta encontrar alguna de estas entidades que no ofrezca pólizas de seguro a los clientes cuando estos acuden a realizar alguna transacción propia de la gestión bancaria. Los bancos han hallado en la comercialización de seguros un paliativo a las importantes caídas de beneficios que han tenido en su actividad financiera, y ha sido el canal de distribución que más ha perjudicado al resto de compañías y mediadores por la dificultad que ambos encuentran para poder competir en igualdad de condiciones con los gigantes financieros.

Las compañías, afectadas por cuanto se acaba de exponer, están inmersas en el desarrollo e implantación de programas de fidelización de sus carteras de clientes, con el ánimo de que el plazo de permanencia de los mismos en las entidades o en los negocios de los mediadores, sea superior a lo que es en la actualidad. Es sabido que cuanto mayor sea la duración de la relación de un cliente con una empresa, mayores van a ser los beneficios para la misma.

En las páginas siguientes se desarrolla el trabajo con el ánimo de demostrar la eficacia del proyecto Disban de fidelización de clientes, modelo inicial del pilar fundamental en el que se sustentarán las empresas comercializadoras españolas en general y las aseguradoras en particular en los próximos años.

Antes de pasar a argumentar el análisis, cabe mencionar que en el Anexo de este trabajo se encuentra resumida la legislación vigente en materia de mediación de seguros, lo cual puede ampliar y reforzar algunos aspectos del actual marco asegurador.

1.3 Motivación personal

A nivel personal, el motivo que me ha llevado a estudiar este proceso comercial reside en el interés que durante todos mis años de estudio me ha transmitido la ciencia del Marketing y la Investigación Comercial.

En cuanto a la empresa elegida para realizar el Trabajo de Final de Grado, ha tenido una influencia decisiva el hecho de haber realizado las prácticas empresariales de la universidad en una de sus oficinas, habiendo experimentado en primera persona la efectividad y viabilidad del proyecto Disban, catalogado, a mi parecer, como un programa verdaderamente efectivo para la fidelización de clientes, como así también un arma de gran capacidad para el desarrollo comercial. Esta innovación, como tal programa, directamente relacionado con las áreas que me han interesado a lo largo de mis estudios en la Universidad, ha sido decisiva a la hora de abordar este trabajo.

Por último, debo manifestar que el interés en este estudio también tiene un componente personal, puesto que es muy posible que, en un futuro, mi carrera profesional se oriente hacia el sector asegurador y deba poner en valor, personalmente, cuanto a continuación expondré y analizaré.

2. La fidelización del cliente

En este punto se desarrollará toda la materia necesaria para poder adquirir un buen conocimiento acerca de la fidelización de clientes. En primer lugar, se definirán los conceptos de fidelidad y fidelización, a continuación, se explicará la importancia de fidelizar, se analizarán los tipos de clientes y sus actitudes, el valor que tienen para las empresas y el vínculo emocional que los une, así como el proceso comercial y todas sus fases.

2.1 Fidelidad

El concepto de fidelidad tiene sus raíces en el pasado, es una palabra histórica arraigada desde los tiempos feudales cuando la lealtad al soberano era fundamental para conseguir el éxito, incluso quizá la supervivencia del estado. La definición del *Oxford Dictionary* de la palabra "leal" es: "*Verdadero o fiel al deber, amor u obligación, firme en fidelidad, devoto al soberano legítimo o al gobierno del país*". Hoy en día, es muy poco realista por parte de la mayoría de las empresas esperar que sus clientes tengan esos sentimientos hacia ellos.

La Real Academia Española (RAE) de la lengua en su diccionario define fidelidad como: "*Lealtad, observancia de la fe que alguien debe a otra persona. Y también, Puntualidad, exactitud en la ejecución de algo*". Pero a esta definición cabe hacer una crítica, y es que, si bien la segunda acepción reproduce con bastante precisión el término definido, no ocurre lo mismo con la primera, ya que hace referencia a lealtad, un sinónimo que no es adecuado para definir la palabra.

Esta carencia y la ausencia de una definición más precisa en otros diccionarios autorizados fue la causa de iniciar un estudio de mayor profundidad para delimitar el concepto. Fruto de esa investigación en distintas fuentes se ha construido la siguiente definición de fidelidad: "*Firmeza y constancia en los afectos, ideas y obligaciones, y en el cumplimiento de los compromisos libremente establecidos*" y "*Exactitud o precisión en la ejecución de alguna cosa*".

Como bien el concepto indica, la fidelidad es una actitud libre y de constancia que posee la persona para mantenerse fiel a algo o alguien, por ejemplo la fidelidad en la amistad, la fidelidad en el matrimonio, la fidelidad a una marca...

Por lo que a este trabajo respecta y desde el punto de vista empresarial, el concepto de fidelidad se enfoca a la fidelidad que muestra un cliente hacia una empresa y hacia sus productos y servicios, tema que se trata en el siguiente punto.

2.2 El concepto de fidelidad en el marco empresarial

A partir de los años 50, las organizaciones empresariales empezaron a mostrar un interés cada vez más acentuado en saber por qué los consumidores preferían un producto en concreto o se decantaban hacia una marca. A medida que se hacía más evidente la semejanza entre los productos, se percibió la necesidad de averiguar las actitudes, motivos, valores, percepciones e imágenes que impulsan al cliente a la selección de un producto o marca determinados.

Fue entonces cuando los investigadores de la motivación dejaron a un lado los métodos cuantitativos clásicos y emplearon los análisis cualitativos, adaptaron técnicas proyectivas y varios conceptos de psicoanálisis y los emplearon en sus trabajos dando lugar a este nuevo enfoque de investigación. Con este giro, se pasó de una filosofía de marketing orientada a la empresa, a una orientación enfocada completamente hacia el cliente y toda la información relativa al mismo: actitudes, valores, tendencias de compra o uso, preferencias...

En esta época, Brown (1952) introdujo el concepto comportamental de la fidelidad. De acuerdo con esta definición, *“la fidelidad del cliente es su tendencia a comprar una determinada marca o producto y está directamente relacionado con la frecuencia con la que compra”*. No obstante, este tipo de medidas fueron criticadas duramente por su falta de poder explicativo. Los autores no estaban de acuerdo con un concepto puramente comportamental, por lo tanto, incluyeron también en la definición, la actitud positiva del cliente en relación con el producto o marca.

Este último enfoque permitía explicar de forma más completa el concepto ya que considera elementos de la fidelidad comportamental y elementos de la fidelidad actitudinal (Jacoby, 1975). La técnica fue rápidamente adoptada por los distintos grupos, de modo que en la actualidad, es ampliamente aceptado el hecho de que para lograr la auténtica fidelidad de los clientes, las empresas han de fomentar estas dos vertientes. Es más, en los últimos años factores como la sensibilidad o las emociones respecto de la marca (Fourier & Yao, 1997), así como elementos de naturaleza estocástica (Uncles y Laurent, 1997), han ido ganando terreno.

Del mismo modo, es ampliamente aceptada la idea de que los individuos pasan a ser clientes fieles siguiendo un proceso que consta de diferentes etapas (Griffin, 2004). Murray (1988) fue el primero en introducir una sucesión de etapas, cinco en total, que representaban la progresión de un individuo desde que es un cliente potencial hasta que se convierte en un cliente fiel que defiende a la compañía y a los productos que ésta ofrece.

Se ha llegado a la conclusión de que el tema de la fidelización se ha tratado exhaustivamente en la literatura desde el punto de vista del marketing puro. Se considera una obligación citar también entre muchos otros, como referencia clásica a nivel genérico de gestión de empresa a Horovitz (1993), autor de obras como “*Los siete servicios de atención al cliente*”, “*La satisfacción total del cliente*” y “*La calidad del servicio*”, entre otras. También aportaciones como la de Ferré Trenzano y Ferré Nadal (1997), quienes ofrecen una pauta para averiguar el comportamiento de los clientes de una compañía como medio para alcanzar los objetivos de la misma.

La siguiente tabla muestra la evolución que ha soportado el concepto de fidelidad a lo largo del tiempo. Entre varios autores establecen tres tipos de comportamiento de fidelidad que presentan los clientes ante la empresa: fidelidad comportamental, fidelidad actitudinal y fidelidad mixta.

Tabla 1.1		
El concepto de fidelidad a lo largo del tiempo		
Tipología	Concepto	Autor/es
Comportamental	Conducta expresada como la repetición de la compra. La atención se centra en el resultado final y no analiza las razones por las que se produce, es decir, no tiene en cuenta cómo y porqué se desarrolla y mantiene ese comportamiento.	Brown (1952) Farley (1964) Cunningham (1966)
Actitudinal	Actitud positiva o preferencia hacia una determinada marca o producto. Permite distinguir los factores que conducen a la repetición de su comportamiento.	Fourier y Yao (1997) Dall'Olmo Riley <i>et al.</i> (1997)
Mixta	Respuesta del comportamiento de recompra unida a una serie de procesos psicológicos que conducen a una actitud positiva hacia una determinada marca o producto. La fidelidad de los clientes se percibe desde este punto de vista, como la relación entre una actitud concreta y el hecho de volver a repetir como cliente.	Day (1969) Jacoby y Kyner (1973) Tarpey (1974, 1975) Jacoby (1975)

Tabla 1. Evolución del concepto de fidelidad

2.3 Valor y fidelidad en consumidores de seguros

Sin embargo, existen escasos trabajos en los que se trate el problema de la fidelización de clientes dentro del sector asegurador. Los primeros estudios que han tratado temas de algún modo relacionados con la fidelidad de los clientes en este ámbito, datan de los años sesenta y están centrados básicamente en analizar los factores que aumentaban la demanda de productos aseguradores o los factores que contribuían a la cancelación de pólizas.

En la década de los ochenta, se encuentran los primeros análisis en los que se estudió la retención y fidelización de los asegurados. Crosby y Stephens (1987) estudiaron los efectos del marketing relacional en la satisfacción, la retención y los precios en la industria del seguro de vida. El marketing relacional se consolidaba como la estrategia que permitía hacer frente a la intangibilidad de los servicios ofertados en el sector asegurador, y se suponía que provocaba que el asegurado comportara sentimientos favorables acerca de la relación con el agente. Los resultados permitieron concluir que los clientes que no cancelan sus pólizas manifiestan mayores niveles de satisfacción que los que se marchan. No obstante, este estudio fue el primero y resultó ser muy limitado ya que el comportamiento de los asegurados era observado sólo durante unos cuantos meses.

Los factores que inciden sobre la demanda de productos aseguradores han sido investigados por diversos autores, pero siempre analizando un tipo único de producto (Schlesinger y Schulenburg, 1993; BenArab, Brys y Schlesinger; 1996 y Kuo, Tsai y Chen, 2003) lo cual tampoco ha resultado útil y eficaz. Por su parte, Wells y Stafford (1995), Stafford, Stafford y Wells (1998) estudiaron unos años después la percepción del asegurado sobre la calidad del servicio prestado por la compañía.

Tras todas las investigaciones, las empresas en general, y las compañías de seguro en particular, coinciden mostrando un creciente interés por la tipificación de sus clientes, la identificación de sus segmentos de mercado y la obsesión por consolidar la fidelidad de los clientes. Aunque algunos autores no lo valoran como uno de los principales objetivos de toda empresa, la fidelidad de los clientes se debe considerar, junto a otras estrategias más ofensivas, como una buena manera de mejorar la cuota de mercado (Bon y Tissiet-Desbordes, 2000). Hoy en día, hay que conseguir una cartera de clientes que garantice la estabilidad de la compañía a largo plazo, y esa es la razón por la que, por un lado los clientes deben de ser leales, y por otro rentables, lo que significa que tienen que aportar el máximo valor.

2.4 Fidelización

Si bien es el cliente quien tendrá la actitud de mostrar fidelidad, será la empresa la encargada de buscar los medios y herramientas necesarias para que se produzca esta conducta en el cliente. Esto se consigue mediante un proceso de fidelización.

La fidelización es un concepto de marketing que se refiere al grado de apego que observan los clientes hacia algo concreto, entendido como la práctica comercial dirigida a la consecución de una adhesión continuada y excluyente de un cliente a una empresa, en la que el cliente permanece fiel a la compra de un producto o servicio concreto de forma continua o periódica. Se basa para la empresa, en convertir cada venta en el principio de la siguiente y trata de conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales de los productos o servicios que ofrece.

La gestión de fidelidad de clientes permite a la empresa identificar aquellos clientes más rentables, para poder, de esta forma, conservarlos y aumentar los ingresos que proceden de ellos a través de unas relaciones de valor añadido a largo plazo. Sin embargo, se hace necesario destacar que durante los últimos años, este concepto ha tomado varias perspectivas, y ya no solamente se fideliza a los clientes que resulten más rentables, sino que la empresa trata de mantener y fidelizar a todos los clientes por igual, teniendo en cuenta la particularidad de cada uno de ellos.

El origen de este cambio en la definición también se puede vincular a la situación que soporta España desde hace unos años atrás, cuando se inició la crisis económica que hoy día todavía sigue afectando al país.

A partir de este nuevo escenario, en España se ha desencadenado un incremento constante de personas paradas, una gran reducción de los salarios y, en consecuencia, un descenso de la renta disponible de las familias, quienes empiezan a prescindir de productos y servicios que no son considerados como necesarios en el día a día. Además, no se debe olvidar el gran crecimiento que ha tenido la competencia en este periodo de crisis, con la aparición de empresas que ofertan productos más baratos que lo que es habitual en el mercado, circunstancia ésta que ha generado una desvinculación de los clientes con las empresas a las que, hasta el momento, era fiel. Cabe añadir también, que los clientes reciben constantemente y por cualquier medio de difusión, un bombardeo de publicidad por parte de las compañías que se hace difícilmente soportable. Se considera que, de media, pueden percibir entre 500 y 700 impactos a través de los medios de comunicación, y cada uno de esos impactos, subliminalmente, le están diciendo “¡Cómprame!”.

La situación de crisis, la fuerte competencia y la atosigante publicidad desencadenan en un cambio de conducta de los usuarios, los cuales han ido perdiendo la confianza en las empresas y son mucho más inestables en su relación con los proveedores, lo que se refleja en un descenso notorio de la fidelidad de los clientes en las entidades.

De entre los aspectos más relevantes que explican este cambio en la actitud de los clientes, destacan:

- El cliente es una persona más informada y formada. Sabe lo que quiere, valora mucho la calidad del servicio y, por tanto, es mucho más exigente. Si sus expectativas no quedan cubiertas, no duda en cambiar de proveedor -de compañía aseguradora en este caso- y suele contar su experiencia negativa a las personas de su entorno.
- Tiene muchas más opciones donde elegir. Hay que considerar que se trabaja en un mercado altamente competitivo, donde la oferta supera, con creces, a la demanda.
- En el ámbito asegurador, está aprendiendo, o ha aprendido ya, a negociar el precio y las coberturas y suele comparar propuestas de varias compañías. Además, se ha reforzado el canal de compra fácil, seguro y, en ocasiones más barato, que es Internet.

Este cambio de conducta del cliente afecta de forma negativa a la actividad comercial de las empresas de cualquier ámbito, ya que es el propio usuario quien elige donde demandar sus productos o servicios si no está satisfecho con los que tiene, es decir, tiene el poder de decisión, y es la empresa quien debe mantener y potenciar esa relación comercial con el cliente para que no se produzca ninguna pérdida. Conservar a dichos clientes es un reto cotidiano en un mundo competitivo y globalizado.

Es por esto que, actualmente, las empresas tienden a tratar a todos los clientes por igual, con independencia del grado de negocio que aporten a la misma, todos tienen la misma importancia para la organización.

Se ha escrito mucho, durante los últimos años, sobre la gran importancia de conseguir fidelizar al cliente o consumidor como soporte indiscutible para la rentabilidad de la empresa. Como bien la siguiente frase esclarece, perder un cliente siempre repercute en efectos negativos para cualquier empresa, de ahí la importancia que se le otorga a la fidelización.

“Se ha demostrado que el coste de mantener a un cliente es inferior al coste de captar un nuevo cliente, pero este último a su vez, es inferior al coste de recuperar un cliente perdido con el que se contaba anteriormente”

2.5 Los clientes

Así, el cliente se convierte en el cimiento de la empresa y el factor que le permite perdurar a la misma. El hecho de que la fidelización sea el objetivo de este enfoque centrado en el cliente ha generado una extraordinaria explosión de técnicas, métodos y medios tendentes a alcanzar dicho objetivo.

Hoy ya nadie duda que los clientes constituyen el valor principal de las empresas, son la fuente exclusiva de sus ingresos y lograr su satisfacción es el objetivo primordial de las mismas. Como se ha demostrado a lo largo del tiempo, en cualquier actividad comercial es fundamental, para quien la ejerce, el preservar su cartera de clientes.

No obstante, una empresa media pierde entre el 10 y el 30 por ciento de sus clientes cada año, motivo por el cual las organizaciones han destinado un sinfín de recursos para encontrar una forma que permita mantener una relación positiva a largo plazo con los clientes y evitar estas pérdidas.

A menudo no se sabe qué clientes se han perdido, cuando se han perdido, por qué se han perdido... Las empresas, en un confuso afán de crecimiento, otorgan más importancia al hecho de conseguir nuevos clientes, lejos de preocuparse por los clientes que se pierden. Esto es un grave error, y la investigación ha demostrado de forma concluyente que es mucho más costoso captar un cliente nuevo y que, por el contrario, mantener los clientes actuales resulta mucho más rentable.

A continuación en la imagen, se observan los motivos por los cuales se pierden los clientes en las empresas. Cabe destacar, como aspecto negativo, el alto porcentaje de un 68% sobre el aspecto de “Indiferencia y mala atención del personal de ventas y servicios”.

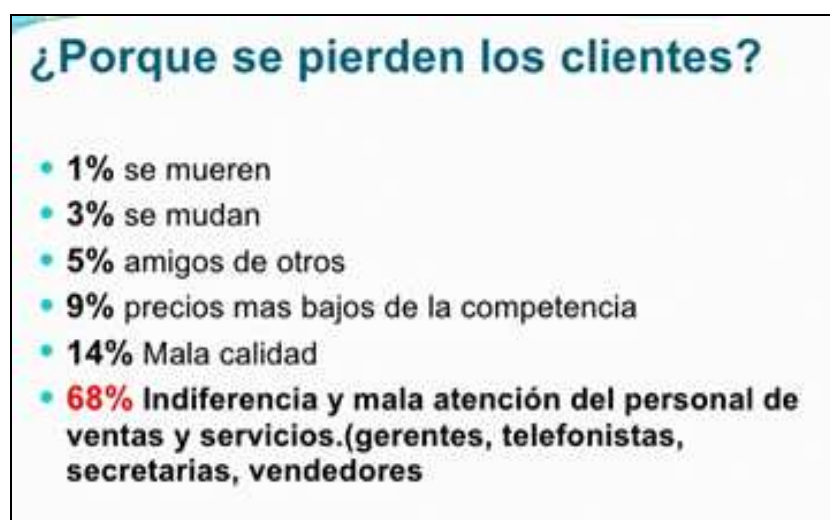


Ilustración 1. Motivos de pérdida de clientes

Las organizaciones han tomado conciencia de este hecho, traduciéndose en una proliferación de “planes de fidelidad”. El mejor plan de fidelidad es la satisfacción del consumidor y esto se consigue al “hacer mejor lo que más le importa a los clientes”. Con un aumento muy pequeño de la fidelidad de los mismos, la facturación puede aumentar de forma notoria con un coste asociado relativamente pequeño.

En la actualidad los planes de marketing que se llevan a cabo en cualquier entidad, en general, y en las compañías de seguro en particular, se centran más en el cliente que en el propio producto. Eso significa que hoy en día es muy importante que las empresas dispongan de una adecuada segmentación de sus clientes reales y potenciales. Sin embargo, se ha observado que las entidades aseguradoras no suelen emplear todos los criterios necesarios para obtener una tipología óptima de clientes. Esto se debe a que dicha tipología depende de factores, en ocasiones, difícilmente cuantificables. Además, muchos individuos deciden cambiar de compañía en el momento de renovar su póliza y algunos otros contratan su póliza por primera vez. Es decir, la cartera de la compañía se renueva constantemente, lo que provoca la necesidad de analizar cómo evoluciona dicha cartera de asegurados y determinar qué características influyen en la decisión de renovar o cancelar la póliza para contratarla en distinta compañía.

2.5.1 Tipos de clientes

Como se ha mencionado, en el mundo asegurador es complicado obtener una tipología óptima de los clientes. Dentro de las empresas, no todos los clientes manifiestan el mismo tipo de comportamiento, sino que cada uno de ellos presenta sus peculiaridades. Es por ello, que se deben identificar todos los patrones de conducta para poder plantear una estrategia con cada modelo y así, optimizar los resultados y trasladar a los clientes desde categorías inferiores a superiores.

La ciencia del Marketing, para estudiar cómo medir el valor y la fidelidad de los consumidores desarrolla una matriz denominada *Matriz de Clientes de HBS* (Harvard Business School), donde se identifican 4 tipos de clientes, determinados según el grado de satisfacción y retención que muestren hacia la empresa. La herramienta propuesta permitirá una doble evaluación de los individuos, una a priori y otra a posteriori. Sin embargo, este proceso de valoración necesita un periodo de puesta en funcionamiento en el que la cartera de clientes se ira depurando paulatinamente en un doble sentido. Primero, las estrategias de captación de clientes potenciales irán dirigidas a un tipo de compradores determinados, los más fieles y valiosos. Segundo, se emprenderán otro tipo de acciones basadas en, por una parte, incrementar la fidelidad de aquellos colectivos más valiosos y por otra, diseñar políticas de precio que incrementen la rentabilidad de los asegurados con menor valor o crear incentivos para que el individuo mantenga su interés de compra en la empresa.

A continuación, se observa mediante una imagen la matriz de Satisfacción del cliente, según el grado de satisfacción y retención que muestran hacia la compañía.

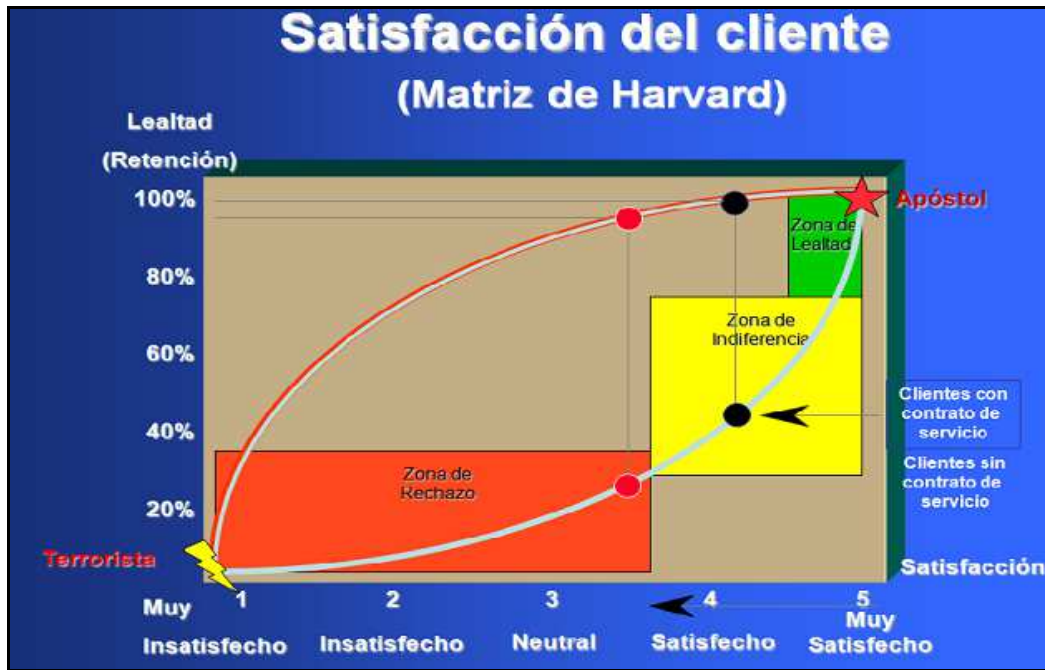


Ilustración 2. Matriz de Clientes

En el ámbito asegurador, pueden ocurrir todos estos estados en los clientes, por lo que se recomienda realizar un análisis en profundidad de la matriz. Se puede afirmar que cualquier compañía de seguros esta interesada en poseer una cartera de asegurados fieles y con un elevado valor, y mediante esta herramienta, se podrá decidir sobre qué clientes actuar considerando las cuatro tipologías existentes, que se detallan más adelante.

Para la elaboración de la matriz, se debe contar con una base de datos actualizada en la empresa que permita comenzar a identificar a los clientes y segmentarlos en función de su valor actual y potencial, del tipo de productos que adquieren, así como aquellos que destacan como poco rentables.

En este sentido, existen una serie de parámetros que indican cuándo se debe fidelizar en mayor medida a un cliente, dentro de los cuales destacamos:

- El alto coste que supone captar a un cliente nuevo.
- La posibilidad de que tenga compras repetitivas en el tiempo.
- La posibilidad de que haga una buena publicidad de la compañía.
- La posibilidad de que baje su sensibilidad al precio.

En la matriz, los tipos de clientes se clasifican en: clientes mercenarios, clientes apóstol, clientes terroristas y clientes rehenes.

En la tabla siguiente se describen los cuatro tipos de clientes y las acciones a desarrollar por parte del departamento comercial de cada empresa:

<p style="text-align: center;">CLIENTES MERCENARIOS</p> <p>Se caracterizan por estar muy satisfechos con el producto que se les ha ofrecido, pero no con la relación que mantienen tanto con la compañía como con el mediador.</p> <p>En el caso de que no sean los únicos proveedores o que puedan dejar de serlo, son clientes de alto riesgo que merecen el diseño de unas metodologías para vincularlos, sobre todo si su valor como cliente resulta interesante.</p>	<p style="text-align: center;">CLIENTES APÓSTOL</p> <p>Cientes satisfechos con el servicio repetitivo y retenido, que están dispuestos a hacer un boca a boca positivo sobre la empresa. Conviene mantenerlos siempre fieles.</p> <p>Pueden convertirse en la mejor publicidad y la más eficiente, ya que están muy a gusto tanto con el producto que les hemos ofrecido como con la relación que mantenemos.</p>
<p style="text-align: center;">CLIENTES TERRORISTAS</p> <p>Son claramente clientes de altísimo riesgo, ya que ni están contentos con el producto ni con la relación comercial que se les ofrece.</p> <p>Lo ideal es mejorar por un lado su satisfacción con el producto y por el otro su satisfacción con la relación, como primera etapa para frenar sus posibles efectos negativos hacia la imagen de la empresa y/o el comercial.</p>	<p style="text-align: center;">CLIENTE REHENES</p> <p>Son clientes que se encuentran muy a gusto con la empresa y con el trato, pero no acaban de estar convencidos de los beneficios del producto.</p> <p>Está clarísimo que todos los esfuerzos tienen que dirigirse a mejorar este último aspecto, ya que una buena relación, por si sola, puede no ser suficiente a medio y a largo plazo para mantener en el tiempo a este tipo de clientes.</p>

Tabla 1. Tipos de Clientes

El objetivo prioritario de cualquier empresa es el mantener a todos sus clientes fieles, y que se sientan satisfechos con el producto y en su relación con la entidad, ya que solamente se puede fidelizar a aquellos clientes que estén satisfechos. Pero, como bien se va analizando en este trabajo, esto es una misión casi imposible de lograr actualmente debido a todos los inconvenientes que se presentan en la sociedad.

Es por ello que el objetivo que deben tener las empresas es el de convertir a los clientes rehenes en clientes apóstoles en un futuro, a raíz de trabajar con ellos y subsanar los pequeños defectos que existan en la relación comercial; tratar de buscar un método para mejorar la relación con los clientes mercenarios, para que vuelvan a confiar en la empresa y en los comerciales y, de este modo, transformarlos en clientes esperanzados y posteriormente en clientes fieles; y por último, remediar por completo la relación con los clientes terroristas, ya que, tarde o temprano, generarán consecuencias negativas para la empresa.

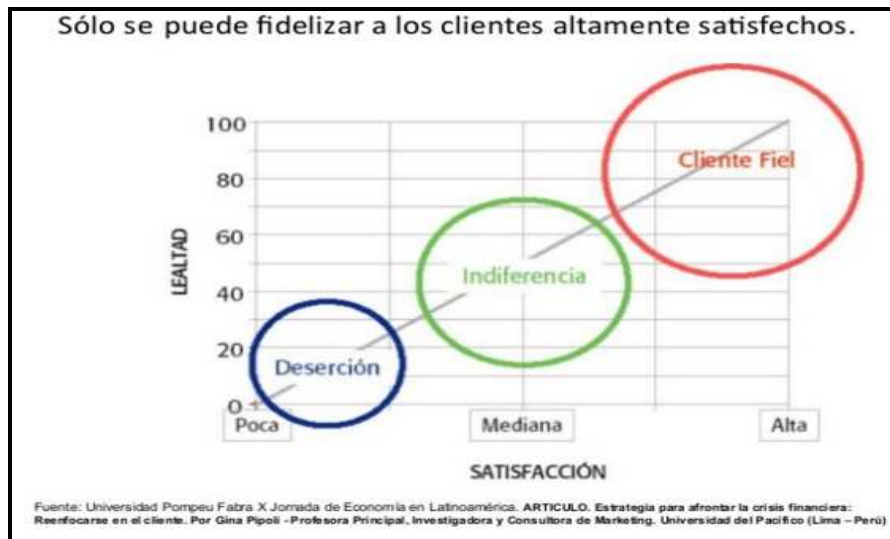


Ilustración 3. Satisfacción y fidelidad

2.5.2 El valor del cliente

La importancia del “valor de vida de los clientes” se va incrementando con el paso del tiempo. A pesar de ello, cada vez son más habituales las relaciones comerciales a corto plazo, fundadas en intercambios de tipo promocional basados en el precio.

Si no se olvidase tan a menudo cual es el verdadero valor comercial que tienen los clientes, es muy posible que en la mayoría de los casos, se les tratase con más atención y afecto. Pero, el valor de la transacción de la operación en ese momento prevalece, casi siempre, sobre el verdadero valor que aporta a la empresa el consumidor. Esta situación se origina por la necesidad de resultados en un periodo de tiempo reducido, cuando en realidad, lo que interesa a ambas partes es la relación a largo plazo.

Por este motivo resulta imprescindible conocer el concepto que lleva a valorar la importancia de la fidelización de los clientes, y este es el “valor del tiempo de vida del cliente” que tiene cada uno de ellos para la empresa.

El Valor del Tiempo de Vida del Cliente o *Customer Lifetime Value* (CLV), es un principio de marketing que consiste en una medida para conocer el valor

actual de un cliente con una perspectiva a largo plazo y su proyección en el futuro. Dicho de otra forma, el concepto toma en consideración el valor de un cliente en la relación que mantiene con la compañía a lo largo del tiempo, definiéndose como la contribución total neta que un cliente genera durante su tiempo de vida sobre el valor total de la cartera de cliente.

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 resulta el hacer negocios con un cliente recurrente. Respecto a estos beneficios que supone para la empresa fidelizar a sus clientes, Riechheld (1996) demostró que altos niveles de fidelidad provocaban un aumento del valor del cliente promedio y Mittal y Kamakura (2001) evidenciaron que mantener a los actuales clientes resultaba más barato que conseguir clientes nuevos.

Por otra parte, Reinartz y Kumar (2003) realizaron una breve revisión de los principales trabajos sobre el análisis de duración de vida del cliente. En primer lugar, los autores resaltan las limitaciones de diversos estudios empíricos (Allenby, Leone y Jen, 1999; Bolton, 1998 y Peterson, 1994) debido a la escasez de datos longitudinales. No obstante, durante los últimos años hay más disponibilidad de este tipo de bases de datos y los investigadores han comenzado a interesarse por estudios de este tipo (Reinartz y Kumar, 2003). Respecto a la metodología empleada, en muchos de estudios se utiliza el modelo de regresión de riesgos proporcionales (Cox, 1972), aunque también, se aplican otras metodologías, como el modelo Tobit o modelos Bayesianos.

2.5.3 Ecuación del valor del cliente

Como se ha explicado en el punto anterior, si se quiere ganar la batalla de la fidelidad, resulta imprescindible tener en cuenta la ecuación de valor que, con respecto a la propuesta y servicios de la compañía, hace un cliente a la hora de demandar un producto o servicio.

Aunque sea de modo inconsciente, todo el mundo tiende a calcular si el valor recibido es adecuado o no con respecto al precio que se está pagando. Esto es, el valor que se recibe (“lo que me dan”) por el esfuerzo que se hace para adquirirlo (“lo que me cuesta”), conocido como la fórmula de valor.

En la actividad aseguradora, que es sobre la que versa este trabajo, el “que me dan” se compone, básicamente de:

- El Producto: Dentro de él, además de las coberturas, entran en juego otras variables, como son el valor de la marca, el prestigio de la compañía, etc.
- El Servicio: Donde se sitúa la atención, los procesos, los detalles, etc., representa una oportunidad donde se puede agregar valor a la compra, añadiéndole otros beneficios: un trato más personalizado, una mejor atención y rapidez, una mayor disponibilidad y la debida cortesía en la relación.

En el otro extremo, se encuentra el “que me cuesta”. Se refiere, por un lado, al precio de la póliza y por el otro, a las incomodidades e inseguridades que tenga el cliente.

- El precio: Es un elemento muy importante de la ecuación de valor, tanto que, en ocasiones, es el argumento básico para tomar la decisión. Pero también pensamos que, afortunadamente, no es el único argumento de decisión, ya que existen otros elementos de la misma fórmula de valor que también son apreciados por los clientes.

2.5.4 El tiempo que se dedica a los clientes

Cabe recordar que la venta no finaliza cuando se entrega el producto, sino que ésta termina con la satisfacción y posterior fidelización de los clientes, por lo tanto, es esencial que se efectúe un seguimiento discreto, bien personal o bien telefónico de los mismos, con la finalidad de comprobar su nivel de satisfacción con los productos y servicios que ha adquirido. Estas acciones, además, constituirán la base para convencerles de que sigan siendo clientes de la compañía.

El discreto seguimiento al que se hace referencia, además de dar a conocer el grado de satisfacción del consumidor, dará a la empresa y a su equipo comercial la posibilidad de incrementar el volumen de negocio, sean del mismo producto o bien de posibles ventas cruzadas, que no se habrían confiado al inicio de la relación comercial.

Este punto es de especial importancia, dado que en el sector asegurador, resulta frecuente que el único seguimiento que se realice con el cliente sea el envío de una carta anual anunciándole la nueva prima que deberá satisfacer en la siguiente anualidad y que, además, la misma se verá incrementada por diversas razones.

Por ello, esta impersonal acción resulta peligrosa para la empresa, ya que el cliente podría decidir no renovar el seguro al vencimiento por no estar

convencido de su utilidad o quizá renovarlo con otra compañía que le haya hecho una propuesta mejor y más barata.

Este suceso ocurriría porque el cliente difícilmente se acordaría de la empresa, al no haber tenido ningún contacto con la misma tras la compra de la primera póliza.

Finalmente, no se debe obviar que una excelente ocasión para lograr un impacto positivo en un cliente es la tramitación y liquidación rápida de un siniestro, razón última por lo que se compró el seguro. Por ello sería conveniente realizar una acción de seguimiento del referido siniestro un tiempo después de que la declaración y resolución haya sido efectuada. Esto es algo que la mayoría de clientes no olvidan y que las aseguradoras no ponen en práctica la mayoría de las veces.

2.5.4 El vínculo emocional con los clientes

Cientos de estudios han demostrado que si los centros emocionales del cerebro resultan dañados de alguna manera, no solo se pierde la capacidad de llorar o reír, sino que también se pierde la capacidad para tomar decisiones.

Los consumidores que toman decisiones basándose en hechos son una minoría muy pequeña; la mayoría de la población compra productos con la cabeza y el corazón o, si se prefiere, con emociones. Buscan una base racional, pero su decisión es emocional y la forma en la que ello ocurre es muy sutil. Antes de comprender, se siente, por lo que resulta esencial lograr que las personas se sientan bien con la empresa, la organización comercial, los productos y los servicios, y que estos generen sensaciones positivas.

Esto es lo que, en la actualidad, marca una verdadera diferencia y por este motivo, se deben crear relaciones comerciales lo más centradas posible en el valor humano de las interacciones, a pesar de que encontrar el vínculo emocional con los clientes no resulta una tarea sencilla en muchas ocasiones.

Un grupo de posibles estados emocionales deseados que podemos provocar en las personas son: el reconocimiento, es decir, sentirse especial e importante; la confianza, esto es, sentir que todo está bajo control; la sorpresa, al experimentar valores añadidos del producto no esperados; el afecto y cercanía y el sentirse respetado, entre otros.

En el mundo comercial, al igual que se deben originar emociones positivas con los clientes durante la relación, se debe mantener la atención para no despertar aquellas sensaciones negativas, y en el caso de que existan, intentar minimizarlas dado que serán un freno rotundo hacia la consecución de los objetivos.

Seguidamente, se plasman algunas citas acerca del vínculo emocional que pretenden lograr las empresas con los clientes:

“Lo que mueve a los seres humanos es la emoción, no la razón”.

“La diferencia esencial entre la emoción y la razón es que la emoción nos lleva a la acción, mientras que la razón nos lleva a elaborar conclusiones.”

“La emoción y la razón están entrelazadas, pero cuando entran en conflicto, la emoción gana siempre, el pensamiento racional se debilita y desaparece.”

Cita 1. Kevin Roberts, autor del libro “Lovemarks

2.5.5 Soluciones al cliente

A ninguna empresa ni a ningún comercial les agrada enfrentarse a las quejas o a las altas exigencias de los clientes. Puede ser un trabajo duro o desagradable atender a un cliente con dificultades o de mal humor. A menudo, hay que dedicar un tiempo a solucionar el problema y por tanto, ésta circunstancia, se percibe como una molestia, como algo que resta tiempo para la actividad principal de un comercial o una empresa, que siempre parece que se base en vender más y más. Sin embargo, si se presta atención a las quejas que se reciben, éstas pueden ser una buena fuente de negocio y de posibilidades para fidelizar a los clientes.

Existen varios motivos que hacen interesante el análisis del descontento de los clientes:

- Se tiene una oportunidad magnífica para satisfacer al cliente y posicionarnos positivamente al resolver su problema, incrementando la calidad de la relación. El resolver la queja eficazmente lleva al cliente a olvidar la existencia de la misma con el paso del tiempo.
- Es una fuente de información fidedigna que facilita, en muchos casos, identificar aspectos que necesitan una mejora o cambio para responder eficazmente a los clientes.
- Es muy probable que estos clientes proporcionen otros nuevos prospectos, dado que les hablarán de la bondad y la calidad de los servicios obtenidos por parte de la empresa.

La recuperación eficaz del descontento es esencial para salvar e incluso construir una relación duradera con el cliente. Numerosos estudios han demostrado que más del 90% de los clientes insatisfechos no se quejan, no muestran su insatisfacción, y simplemente se dirigen a otra empresa cuando quieren volver a comprar. Esto significa que, en muchas ocasiones, las

compañías pueden creer que los clientes están contentos con los productos y servicios que reciben cuando en realidad no lo están en absoluto.

Las razones principales por las que los clientes no se quejan radican en que: no quieren tomarse la molestia de hacerlo; no quieren causar problemas; creen que quejarse no resolverá el inconveniente o tienen una percepción de la empresa poco receptiva y que siempre da excusas. Cualquiera de estas razones les lleva a mantenerse insatisfechos, con un sentimiento de frustración u ofendidos, y con la necesidad de desahogarse de la mala experiencia con otras personas, dentro de las cuales se pueden encontrar algunos posibles clientes potenciales, que dejarán automáticamente de serlo al recibir información negativa o percibir malestar en su comunicante.

No se debe olvidar que hoy en día las quejas o las malas experiencias, con la presencia de Internet, se propagan con gran facilidad a través de foros y blogs y cuya información se mantiene vigente en los mismos a lo largo del tiempo y cualquier persona puede consultarlas, incluso aquellos que podrían haber llegado a ser clientes de la compañía

2.6 El proceso comercial

Como bien se ha comentado en puntos anteriores, uno de los errores más graves que una empresa puede cometer es pensar que la fidelización de los clientes empieza después de la venta y está totalmente desvinculada del proceso comercial en su conjunto. Al contrario, la verdadera fidelización se inicia en el proceso de venta, ya que antes de fidelizar es necesario satisfacer y esto se consigue solo si se da a conocer el producto o servicio a través de una adecuada y correcta gestión de venta. Esto significa que la venta en sí misma puede ser el principio de una buena y duradera relación, o por el contrario, convertirse en el fin de una corta experiencia empresa-cliente.

“La verdadera fidelización nace en la venta”

Cita 2. Fuente: Cosimo Chiesa de Negri, Doctor en Ciencias Económicas por la Universidad de “Luigi Bocconi” de Milán

Ventas y marketing son áreas de las compañías que necesitan estar cada vez más unidas en el desarrollo y proceso de la venta, ya que hay que vender bien antes de fidelizar. En el caso del personal comercial de la empresa, para llevar a cabo su trabajo en la actualidad, no se limita a hacer visitas sin más, sino que al mismo tiempo se ve obligado a realizar sus pequeñas actividades de marketing, principalmente en aquellos puntos a lo que en la relación con el cliente se refiere (cartas, *mailing*, llamadas telefónicas, email, etc.).

Esto significa que el proceso de venta debe rehuir de esquemas tradicionales y convertirse en una relación comercial profesional que empieza con una

profunda preparación del comercial y acaba en el seguimiento de la venta como punto de partida para lograr y mantener muy alta la satisfacción del cliente.

Todo este proceso en su conjunto desempeña un papel estratégico esencial en la fidelización del cliente por tratarse de la primera relación directa empresa-cliente; de aquí que una empresa, o sus comerciales, deberán tener, a lo largo de todo el proceso comercial, una elevada sensibilidad hacia el cliente que se traduce en tener un conocimiento constante y profundo de sus características y necesidades.

2.6.1 Fases del proceso comercial

Para acabar con el apartado de fidelización, se presentan las claves para lograr un buen proceso comercial de venta y así poder conseguir esa perseguida y tan buscada fidelización.

El proceso comercial tiene una gran importancia para poder identificar los momentos en los que, con acciones concretas, se puede desplazar al cliente de un estadio inferior a un estadio superior de la relación comercial y lograr así la fidelización.



Ilustración 4. Fases del Proceso Comercial

A continuación se detallan las cuatro fases del proceso comercial. Estas fases son: atraer, vender, satisfacer y fidelizar.

1. ATRAER/CONTACTAR

Esta fase incluye todos los esfuerzos que tanto la organización como el comercial deben hacer para atraer y contactar con el cliente potencial, es decir, aquel que es comprador en la competencia o que todavía desconoce los nuevos productos que se le ofrecen. Lo importante es que el público objetivo logre conocer dichos productos y descubra las ventajas adicionales que le ofrecen.

En cuanto a la relación, él cliente todavía no conoce nada de la empresa, por lo que se limita a ser un cliente potencial.

2. VENDER

La meta sería “Vender bien a la primera para fidelizar”. Se sabe que sin clientes no hay empresa y que ellos son, en definitiva, los que mantienen la organización. Los dos errores más habituales de los comerciales y las compañías son, por un lado, pensar que los clientes son eternos y, por el otro, que son infinitos. Nunca se piensa que los clientes son cada vez más volubles y las ofertas que reciben de los competidores son atractivas y constantes cuando no tentadoras económicamente.

También es necesario considerar que es muy peligroso tener una continua rotación de los clientes, como si fuesen infinitos. Los comerciales con auténtica atención al cliente, los que piensan a largo plazo, saben perfectamente que, en la actualidad, es muy difícil subsanar los errores que se cometen. Por ello, es necesario hacer las cosas bien desde el primer contacto con quien puede convertirse, en el futuro, en un cliente para la empresa.

En esta acción, resulta imprescindible un certero análisis de las necesidades y un correcto asesoramiento al cliente potencial. La profesionalidad que se demuestre en esos primeros momentos será el primer paso hacia la fidelidad del cliente. La primera venta significa el principio de lo que puede ser una relación comercial duradera, y el futuro de la misma depende de la vocación que se tenga para mantener viva su satisfacción

En cuanto a la relación, no se deben considerar “clientes” aquellas personas que compran por primera vez, ya que es posible que se hayan limitado, simplemente, a probar. En este caso, el nombre más adecuado que se le debería dar sería el de “comprador”.

3. SATISFACER

Resulta indudable que este es el paso previo para alcanzar la fidelidad del cliente. Aunque también está demostrado que clientes que se sienten satisfechos (80% o más de satisfacción), a veces no vuelven a comprar en la misma empresa o al mismo vendedor.

Se razona que el objetivo debe tender a conseguir la satisfacción en todas y cada una de las etapas del proceso comercial, es decir, en cómo se ha vendido, la calidad del producto ofertado, el seguimiento o servicio post-venta, el tipo de relación que se mantiene con el cliente, etc.

Ciñéndonos a la actividad específica del presente trabajo, podemos aseverar que en el mundo asegurador la fase de satisfacción, en la mayoría de los casos, es muy débil. Esto ocurre por dos razones: en primer lugar, porque hasta que al cliente no le ocurre un siniestro, no tiene muchas maneras tangibles de experimentar la satisfacción con el beneficio que le proporciona el producto adquirido. En segundo lugar, y que contrasta con el gran esfuerzo que realiza un comercial hasta lograr la venta, es porque no se realizan acciones de marketing relacional que generen alguna sensación positiva al cliente tras comprar el producto hasta el año siguiente, que es cuando lo renueva.

En lo que a la relación se refiere, opinamos que aquí ya se le podría llamar “cliente”, puesto que ya ha probado la organización, lleva un tiempo en la misma e, incluso, puede que haya vuelto a comprar algún otro producto. Aquí es donde se puede empezar a ver al cliente como una fuente de ingresos crecientes con el paso del tiempo.

4. FIDELIZAR

Se puede afirmar que ninguna empresa logrará fidelizar a un cliente si durante todo el proceso comercial solo se preocupa por los objetivos a corto plazo en lugar de intentar crear sólidas bases para una estrategia relacional de largo alcance; únicamente con una elevada “cultura-cliente” es posible lograr su lealtad.

Aquí entrarían en juego todas las acciones precisas para que la empresa se preocupe por el cliente, desde el momento inicial en que éste ha realizado su primera compra, y entre las que se destacan:

- a) Acciones para mantenerlos satisfechos después de la compra.
- b) Acciones para promover nuevas compras.
- c) Acciones para favorecer la venta cruzada de productos.
- d) Acciones para medir constantemente su grado de satisfacción.

En esta última fase es cuando se llega a una relación estable con el cliente, al que ya se le puede llamar “leal” y que no solo repite sus compras y amplía su consumo, sino que habla bien de la empresa y sus comerciales y hace buena publicidad, porque está satisfecho con los productos que está utilizando y con la disponibilidad y el trato que se le está ofreciendo, por lo que no le supone ningún problema comunicarlo a su círculo próximo.

Para finalizar este apartado, y con todo lo expuesto acerca de la fidelización queda claro que, para cualquier empresa, sea cual sea su dimensión y los productos o servicios que comercialice, se hace imprescindible el poseer un modelo de relación para fidelizar a sus clientes.

La conclusión es que solo de esta forma se podrá lograr la vinculación con el cliente en mercados como los actuales, sometidos a cambios constantes y donde la palabra “fidelizar” supone un reto difícil de alcanzar para cualquier tipo de compañía y para cualquiera que sea su dimensión.

Las empresas que sean capaces de entender lo que la fidelización significa y supone para su pervivencia, las que estén concienciadas para implementar un modelo comercial en el que la fidelización sea un pilar fundamental para su desarrollo, y aquellos comerciales que estén dispuestos a asumirlo y aplicarlo, serán las que no solo mantendrán sus carteras de clientes sino que las incrementarán con el paso de los años.

3. Ocaso

En este capítulo lo que se pretende es dar a conocer, con cierta amplitud, la Compañía Seguros Ocaso (OCASO S.A. Compañía de Seguros y Reaseguros). Cómo y por quién se fundó la empresa, la estructura empresarial, la expansión que la misma ha tenido a lo largo de los años, el análisis de los datos económicos, los productos que ofrece, su mercado actual y potencial, así como el número de empleados, colaboradores y la red de oficinas donde opera, son los puntos que se expondrán a continuación.

3.1 Fundación y expansión de la compañía

OCASO S.A., Compañía de Seguros y Reaseguros, comenzó su andadura en el año 1920, concretamente en La Coruña, con la fundación de la empresa por D. Ramón D'Ortega y Hervella.

Como antecedentes, cabe significar que a finales del siglo XIX y en los primeros años del siglo XX, ya existían igualas funerarias, que adoptaban un modelo que podría asemejarse, dentro de unos límites, a las operaciones “*Tontinas y Chatelusianas*”, esto es, un grupo de personas que constituían un fondo dinerario, con aportación de cantidades periódicas iguales (de ahí el nombre de “igualas”) y que se destinaba a sufragar los gastos de sepelio cuando ocurría el fallecimiento de un componente del grupo. Estas igualas proliferaron, especialmente, en la región gallega, dada la alta mortalidad de los trabajadores del mar.

Se puede afirmar, que el Sr. D'Ortega fue el creador del Seguro de decesos, tal y como se conoce hoy en día, al evolucionar el concepto de la antigua iguala y dotarle así de bases técnicas aseguradoras. El Seguro de Decesos, ramo al que se dedicó exclusivamente la Compañía en sus inicios, garantizaba un capital suficiente para sufragar los gastos del entierro del asegurado fallecido.

La gran visión comercial del fundador de la Compañía supuso que la expansión de la empresa se realizase por toda la geografía nacional en un plazo de tiempo relativamente breve, superando los inconvenientes que suponía el desconocimiento de este tipo de seguros entre la población.

Para su desarrollo empresarial, utilizó exclusivamente Agentes, que funcionaban con un sistema que, sin tener la misma filosofía y para tener una mejor comprensión del modelo, diremos que se podría asemejar a las actuales expansiones por franquicias. Empezando por las capitales de provincia y poblaciones de gran entidad, hasta ir cubriendo pueblos con menor número habitantes, a finales de los años 50 la Compañía ya contaba con una red de oficinas que cubría, prácticamente, todo el territorio nacional. Contaba también con una estructura comercial suficiente que le permitió liderar el mercado nacional del Seguro de Decesos durante varias décadas, aunque también operaba en otros ramos, como eran el de incendio, el de robo, la responsabilidad civil y el ramo de vida y accidentes.

Ocaso Seguros, a principios de los años 70, inicio una nueva y gran expansión empresarial, abriendo sus ramos de negocio hacia los nuevos productos que demandaba la sociedad, al frente de los cuales estaban los recién llegados “*seguros multirriesgo*”, que como bien el nombre indica, sirven para tener cubiertos una amplia variedad de riesgos a través de una única póliza.

Aprovechando su amplia red comercial, que mes tras mes, llegaba a millones de hogares en toda la geografía española, a comienzos de los años 80 se erigió como la Compañía española con mayor número y recaudación de pólizas del seguro de Hogar. Evidentemente, esto no hubiese sido posible de no contar con la red de comerciales y el gran ascendiente que tenían en las familias a las que visitaban para cobrar el seguro de decesos.

En la actualidad, Ocaso sigue siendo una de las principales compañías del sector asegurador en nuestro país, y el mérito es mayor si se tiene en cuenta que la compañía es una de las ya escasas que permanece independiente de cualquier grupo bancario o financiero, español o extranjero, y que jamás ha participado en fusiones o absorciones de compañías.

Uno de los grandes hitos en la historia empresarial de la Compañía es que, en 1988, se convirtió en la primera aseguradora española autorizada para trabajar a través de oficinas abiertas al público el seguro directo en el Reino Unido, con la gran repercusión que ésta inusual decisión del Gobierno británico tuvo en el sector asegurador y en los medios financieros españoles.

La fortaleza financiera de Ocaso es, sin duda, uno de sus principales valores. El margen de solvencia de la empresa a 31 de diciembre de 2014 alcanzó la cuantía de 1.009,77 millones de euros, siendo superior en 6,41 veces al fijado por la normativa vigente. Como se sabe, el margen de solvencia es el conjunto de recursos constituidos por patrimonio propio no comprometido, coincidente en cierta medida con el patrimonio neto contable que, como mínimo, deben tener las entidades aseguradoras en todo momento, para garantizar económicamente al máximo los compromisos adquiridos con sus asegurados.

Solvencia, independencia y equipo humano son tres de los principales pilares mediante los que Ocaso mantiene, desde hace años, una privilegiada posición frente a sus competidores, administrando, en la actualidad una cartera de casi ocho millones de asegurados en los distintos ramos que trabaja la Compañía.

Cabe mencionar por último, como dato muy significativo, que la prestigiosa firma de rating americana “*A.M BEST*”, (www.ambest.com), especializada en el análisis y calificación de la solvencia y capacidad financiera de las empresas aseguradoras, ha destacado la solidez financiera de Ocaso y le viene otorgando, desde hace años, la calificación de “A” (excelente). Esta nota viene dada por “la excelente capitalización de la entidad y su larga trayectoria de buenos resultados”.

3.2 La Compañía

OCASO, Sociedad Anónima de Seguros y Reaseguros, tiene la sede social en Madrid, en la calle de la Princesa, 23. Cuenta en la capital, además, con otro edificio emblemático, sito en la Glorieta de Bilbao, donde se ubican la Dirección Regional y otras instalaciones administrativas.

La empresa posee inmuebles de gran valor arquitectónico, principalmente en las grandes capitales como son Madrid y Barcelona. En la siguiente imagen se muestra la sede central de Ocaso en Madrid, el edificio Regional en Barcelona y el edificio Regional en Madrid, así como sus respectivas direcciones.



Ilustración 5. Edificios Ocaso en Madrid y Barcelona

Además de estas instalaciones, la Compañía dispone de cerca de 500 oficinas repartidas por todo el territorio español, junto con las establecidas en el Reino Unido. Esta red operativa de la empresa (la segunda en importancia en España después de Mapfre) es fundamental a la hora de acercar el servicio al cliente.

Ocaso cuenta, en su organización administrativa y comercial, con dos modelos de oficina:

- **SUCURSALES:** Oficinas que dependen directamente de la Compañía, y su personal forma parte de la nómina de la entidad.
- **AGENCIAS:** Oficinas en las que la propiedad de la cartera es de un Agente, vinculado por completo a la Compañía, con la que mantiene un Contrato de Agencia. El personal de la Agencia depende del Agente, el cual paga las nóminas y los costes sociales de la plantilla de empleados, así como el resto de gastos de la explotación.

Como se ha mencionado anteriormente, Ocaso se inició como empresa aseguradora trabajando el ramo tradicional de Decesos, para con posterioridad, y hasta nuestros días, estar autorizada por la DGSFP para trabajar cualquier modalidad de seguro. A finales de 2014, la recaudación de primas de los ramos personales y generales, ya casi igualaba a la del ramo de decesos, lo que supone un excelente porcentaje en cuanto a la composición de su cartera.

Junto con las compañías Santalucia y Mapfre, son las empresas con mayor volumen de negocio en el ramo de decesos en España, controlando entre las tres más del 75% de la cartera total del ramo, que en nuestro país cuenta con casi ocho millones de pólizas y más de veinte millones de asegurados.

Desde sus inicios, estas tres compañías potenciaron el contacto directo con el cliente, (“fidelización”), utilizando para ello las visitas mensuales a los domicilios que realizaban el cobrador o Agente como palanca para comercializar pólizas de otros ramos y mantenerse así cerca de los asegurados. Ese fue uno de los motivos principales que llevó a estas entidades a obtener crecimientos tan rápidos y afianzados en sus carteras.

El Grupo Ocaso, con el que consolida cuentas, está formado actualmente por las siguientes sociedades:

- *Ocaso*, S.A. de seguros y reaseguros.
- *Eterna Aseguradora*, compañía de seguros del Ramo de Decesos.
- *Servicios Especiales S.A.*, empresa de Servicios Funerarios.



Ilustración 6. Logos empresas Grupo Ocaso

3.3 Socios

Las acciones de la compañía Ocaso en su figura jurídica de Sociedad Anónima, están en manos de los accionistas, desconociéndose el número de ellos.

Cabe recordar que una sociedad anónima (S.A.) es aquella sociedad mercantil cuyos titulares lo son en virtud de una participación en el capital social a través de títulos o acciones. Las acciones pueden diferenciarse entre sí por su distinto valor nominal o por los diferentes privilegios vinculados a éstas, como por ejemplo la obtención de un dividendo mínimo. Los accionistas no responden con su patrimonio personal de las deudas de la sociedad, sino únicamente hasta la cantidad máxima del capital aportado.

El órgano de gobierno de la Entidad es el Consejo de Administración, del que forman parte accionistas y no accionistas. El órgano de dirección es la Dirección General, que contempla varias subdirecciones generales, directores de división y jefes de área.

3.4 Mercados

El mercado natural de la Compañía, a nivel nacional, es el denominado Mercado de Particulares, puesto que se dedica, básicamente, a comercializar seguros personales dedicados al pequeño ahorrador, seguros de decesos enmarcados en el ámbito familiar y seguros de hogar destinados, en la mayoría de ocasiones, a clientes de sus propias carteras que ya tienen contratadas otras modalidades de seguro en la empresa.

3.5 Productos

Todos los productos que oferta la Compañía están destinados a cubrir las necesidades de los clientes y velan por la seguridad y satisfacción de los mismos.

Ocaso opera en distintos ámbitos como son: familia, ahorro, negocio, bienes y tiempo libre. Dentro de cada campo, ofrece varias tipologías de seguro, y además, dentro de cada tipo se encuentran varias modalidades del producto para poder optar por la que más se adapte al cliente.

- **Familia:** decesos y accidentes
- **Ahorros:** ahorro o inversión y ahorro jubilación
- **Negocio:** pyme y comercio
- **Bienes:** hogar, comunidades y autos
- **Tiempo libre:** ocio y animales

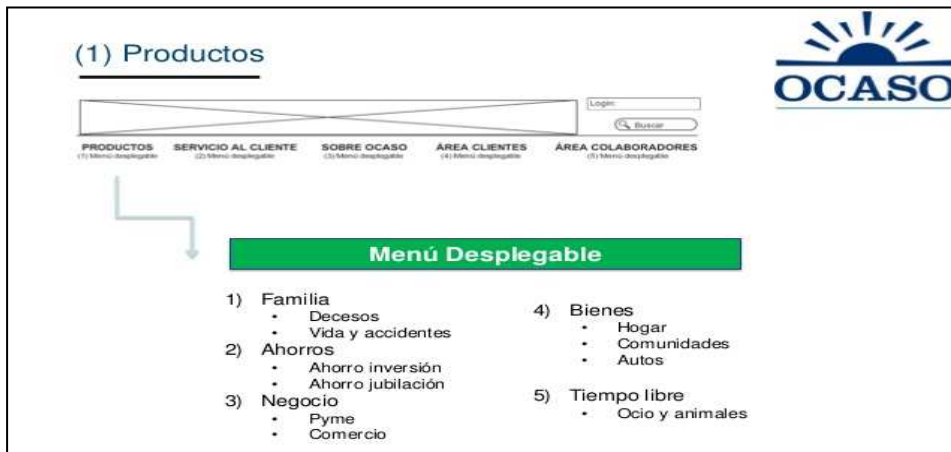


Ilustración 7. Esquema productos Ocaso

A continuación se detallan todas las modalidades de Seguros que comercializa la empresa:

Decesos: Se podría definir como el “producto estrella” de la Compañía desde sus inicios. Estos seguros garantizan los gastos de sepelio que se generan al ocurrir el fallecimiento de un asegurado.

El seguro de decesos, en función de la tipología del cliente al que se dirige, aparece en distintas versiones como son:

- Ocaso Asistencia Familiar Integral
- Ocaso Oro Integral
- Asistencia en Viaje
- Ocaso Oro Plus
- Ocaso Asistencia a Prima Única Integral

La diferencia entre los productos reside en la aportación de primas y en la cantidad de garantías que se contratan en la póliza. El propio cliente contratará aquella opción que más le convenga según las garantías que queden cubiertas en la póliza.

La compañía publicita este tipo de seguros con el siguiente eslogan:



Ilustración 8. Eslogan seguro Decesos

Hogar: El seguro de Hogar también tiene un gran peso específico en la Compañía, y junto con el de Decesos, son los productos más demandados y contratados por los clientes.

Esta modalidad de seguro está destinada a la protección y cuidado del hogar. Al igual que en Decesos, existen varios tipos de pólizas para que el cliente contrate aquella que mejor se adapte a sus necesidades.

Las distintas versiones del seguro de Hogar que existen son:

- Ocaso Hogar Plus
- Ocaso Hogar Confort
- Ocaso Hogar Estándar
- Ocaso Hogar Alquiler

La diferencia en este tipo de pólizas se encuentra en la cantidad de garantías contratadas y el tipo de la vivienda que asegura el cliente. Todas ellas dotadas de coberturas y garantías necesarias para que el cliente se despreocupe de cualquier suceso fortuito que pueda ocurrirle a su patrimonio.

La compañía publicita su seguro de Hogar con el siguiente eslogan:



Ilustración 9. Eslogan seguro Hogar

Ahorro Inversión: Los seguros de ahorro ofrecen diferentes soluciones para obtener el mayor rendimiento a los ahorros de los asegurados, según las necesidades de cada uno. Así, el cliente puede elegir entre ahorrar de una forma segura y sistemática con aportaciones efectuadas cada año o hacerlo a través de una sola aportación en el momento de la contratación.

Entre las opciones a contratar se encuentran:

- Ahorro Activo
- Ocaso Ahorro Infantil
- Ocaso Fondvida

Este tipo de productos se diferencian en la cantidad de dinero que se aporta o el tipo de rentabilidad que se quiera obtener.

Ahorro Jubilación: Los seguros de ahorro jubilación están destinados a complementar la pensión del asegurado, paliando la des cobertura de ingresos que se produce en la pensión por jubilación.

Entre los tipos de Seguros de Ahorro Jubilación la Compañía dispone de estas dos posibilidades:

- Plan de Previsión Asegurado
- Ahorro Personal

Vida: Los seguros de vida ofrecen a los asegurados y a su familia la protección más completa en situaciones de fallecimiento, invalidez o dependencia, entre otras.

En este caso, y según las previsiones y necesidades de cada unidad familiar, es posible también optar entre dos opciones:

- Multivida
- Vida Express

La Compañía comercializa el producto a través de sus redes sociales mediante el eslogan “Asegure el futuro de su familia...”



Ilustración 10. Eslogan seguro Vida

Accidentes: Los seguros de accidentes protegen y garantizan el futuro a los asegurados y a los miembros de la familia ante situaciones de muerte, invalidez o incapacidad por accidentes de cualquier tipo que tengan lugar durante la actividad profesional o en la vida privada del/la cabeza de la familia.

Según las necesidades de cada cliente pueden elegir entre varias posibilidades a la hora de contratar la póliza:

- Ocaso Accidentes Express
- Accidentes de la Mujer
- Protección Emprendedor Autónomos

Comunidades: Los seguros de comunidades de propietarios ofrecen a los clientes la protección necesaria para afrontar aquellas situaciones que requieran servicios urgentes, tanto si se trata de una comunidad de vecinos como si es para proteger a los propietarios de edificios de viviendas que no estén constituidos como tal.

Pyme: Esta modalidad de seguros busca proteger pequeños negocios de los riesgos cotidianos que los acechan.

Los productos diseñados para este tipo riesgos son:

- Ocaso Pymes
- Pyme Express

Además, la Compañía cuenta con los siguientes productos específicos que se engloban dentro de esta modalidad:

- Pyme Hoteles
- Pyme Bodegas
- Pyme Residencias Geriátricas
- Pyme Conservas
- Pyme Estaciones de Servicio
- Pyme Aparcamientos Públicos
- Pyme Almazaras

Comercio: Seguros para proteger pequeños negocios de los riesgos a los que están expuestos día a día.

Seguro de Ocio y Animales: Este tipo de seguros cubren la protección para Animales de Compañía, Cazadores y Embarcaciones de Recreo.

Como ya se ha descrito con anterioridad, concretamente en el apartado 3.4 que hace referencia al mercado en el que opera la empresa, ésta misma se dedica básicamente a comercializar seguros personales dedicados al pequeño ahorrador, seguros de decesos enmarcados en el ámbito familiar y seguros de hogar destinados, en la mayoría de ocasiones, a clientes de sus propias carteras que tienen contratadas otras modalidades de seguro.

Se puede decir por lo tanto, que los productos de la Compañía tienen un mercado componente doméstico, ya que en Ocaso tradicionalmente se ha huido de asegurar grandes riesgos que, por definición, generan grandes siniestros.

Para la propiedad y la dirección de la Compañía es fundamental seguir con una política de selección de riesgos que permita mantener el espectacular margen de solvencia que soporta, como garantía fundamental para atender los compromisos adquiridos con sus asegurados.

De ese modo, los seguros de Decesos, Hogar y Vida Riesgo/Ahorro son a los que más atención se presta en las redes comerciales de la Compañía y los más demandados por los clientes.

3.6 Datos económicos

Como se ha especificado anteriormente, la fortaleza financiera de Ocaso es, sin duda, uno de sus principales valores, y de esta forma, mantiene desde hace años una privilegiada posición frente a sus competidores.

En cuanto a datos, en lo que respecta al volumen de negocio total de las compañías del Grupo, se ha alcanzado una cifra de 1.051 millones de euros en primas netas recaudadas para el conjunto total de ramos.

El margen de solvencia de la Compañía al final del ejercicio de 2014 alcanza la cuantía de 1.009,77 millones de euros, siendo superior en 6,4 veces al fijado por la normativa vigente. Se han cumplido los objetivos generales establecidos al inicio del mismo, al alcanzarse un volumen total de primas devengadas de seguro directo de 908,95 millones de euros para la compañía Ocaso.

La política de selección de riesgos de Ocaso se traduce, desde hace años, en un importante beneficio neto. El resultado del ejercicio 2014, después de impuestos, ascendió a 81,79 millones de euros que, consolidados con las demás compañías del Grupo, alcanza un resultado total de 85 millones de euros.

El capital social de la compañía asciende a 310 millones de euros, totalmente suscrito y desembolsado.

A continuación en la Tabla 1 y en el Gráfico 1 se muestran los datos de los años 2013 y 2014 en cuanto al número total de primas devengadas así como la diferencia entre ambos años. Se percibe un crecimiento ascendente y por lo tanto positivo de un año a otro.

Grupos de Ramos	2014	2013	Diferencia	%
Ramos Tradicionales	469,87	460,68	9,19	1,99
Ramos Personales	156,18	147,60	8,58	5,81
Ramos Generales	282,90	281,60	1,30	0,46
Total General	908,95	889,88	19,07	2,14

Tabla 3. Total primas devengadas

El siguiente gráfico muestra los datos reflejados en la tabla 1 acerca de las primas devengadas en los ramos tradicionales, personales y generales de la empresa en los años 2013 y 2014.

Se aprecian en la primera columna en color azul los resultados obtenidos en 2014 y en la segunda columna en color amarillo los de 2013.

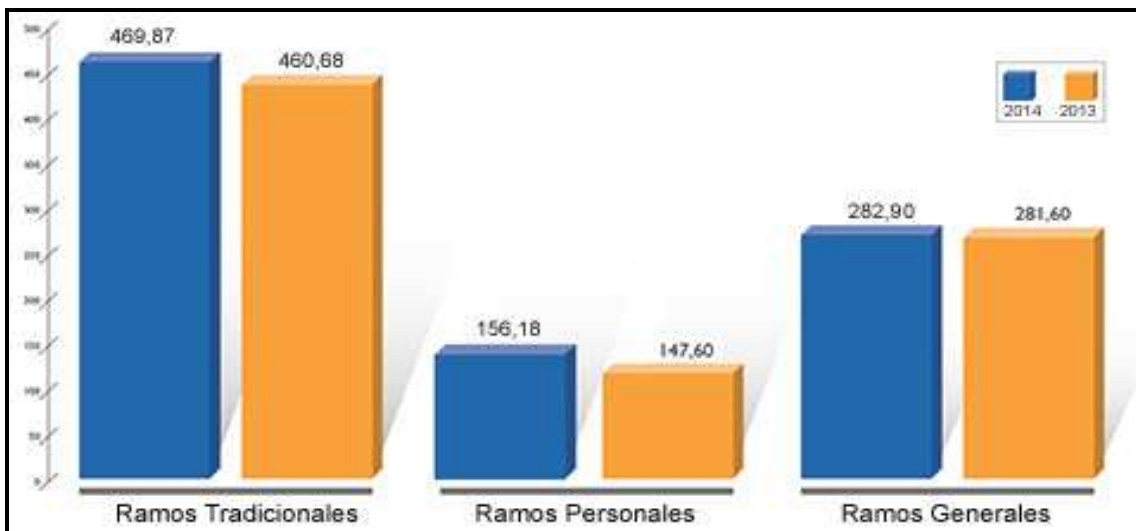


Gráfico 1. Primas devengadas

En resumen los buenos resultados obtenidos por Ocaso confirman la vigencia una vez más, de su extraordinaria línea empresarial de independencia, solvencia y solidez financiera, lo que deriva en un crecimiento rentable y una excelencia en la atención y servicio a sus asegurados, quienes confían y son fieles a la Compañía.

3.7 La Cartera de la Compañía

Cuando en el argot y terminología de los seguros se habla de cartera, se hace referencia en su acepción más usada, o bien al conjunto de pólizas de seguros cuyos riesgos están cubiertos por una entidad aseguradora, o bien al conjunto de clientes o productos que posee la entidad aseguradora en cuestión.

En Ocaso optan por el primer concepto e identifican su cartera de clientes como el conjunto de pólizas de seguros cuyos riesgos cubre la propia compañía.

3.8 Tecnologías relevantes

Ocaso fue empresa pionera en la informatización de sus oficinas centrales y periféricas. En la actualidad, todas las oficinas de la Compañía están conectadas a los ordenadores centrales durante las 24 horas del día, 365 días al año, además de la atención telefónica al cliente que facilita la empresa en las mismas franjas temporales y horarias.

En las oficinas no se cuenta con servidores informáticos, sino que se trabaja directamente con los servidores de la división informática de la central de Ocaso. Esta descentralización, comporta una gran agilidad en cuanto al tratamiento de la información y la emisión de la documentación

3.9 Número de trabajadores

Ocaso cuenta con una plantilla de más de 30.000 personas en el territorio nacional español. Este equipo humano está formado por empleados, agentes y colaboradores, con el fin de garantizar a sus clientes en todo momento y lugar el mejor servicio y atención, tanto en la contratación de las pólizas como en la tramitación de los siniestros.

En la actualidad, la empresa posee una nómina de más de 1.800 empleados, y la edad media de los profesionales que trabajan en las distintas áreas de la Compañía (directiva, comercial y administrativa) es de 44,4 años, con una antigüedad en la empresa que ronda los 15,3 años.

Entre los objetivos de Ocaso, se encuentra el fomento de la empleabilidad del personal, dando siempre la oportunidad a todo tipo de personas de poder formar parte de la plantilla. Y además, la Compañía, sigue impulsando el desarrollo de sus recursos humanos a través de una amplia oferta formativa para los mismos que está considerada como herramienta fundamental para la mejora de la calidad de su servicio.

3.10 Red de oficinas

Ocaso cuenta con una amplia red de casi 500 oficinas repartidas por toda España, además de las que tiene establecidas en el territorio Andorrano y en el Reino Unido.

En la imagen se puede observar a través del mapa de España y mediante un punteo, que la compañía opera en todas las provincias españolas.

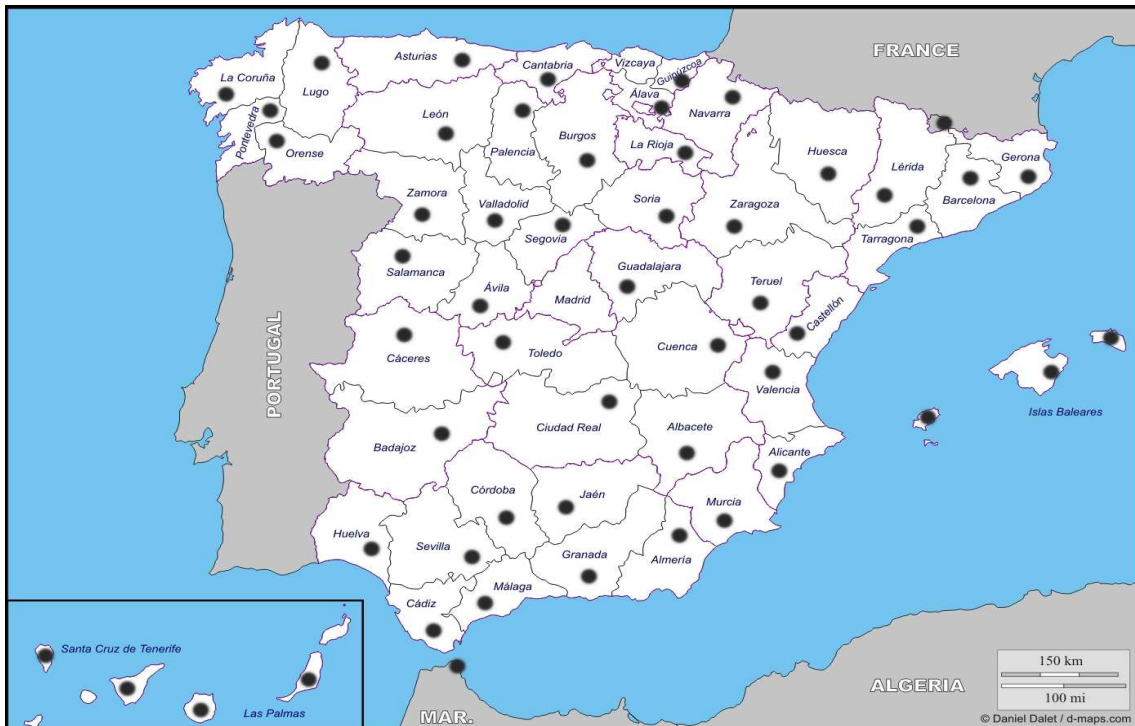


Ilustración 11. Mapa España de oficinas

4. Agencia de Cocentaina

4.1 La Agencia

La empresa que se va a analizar en el trabajo se trata de una Agencia de Seguros Exclusiva, encuadrada en la estructura de oficinas de la Compañía OCASO SEGUROS.

Cabe recordar el concepto de Agencia: se trata de una oficina cuya cartera es propiedad de un Agente, vinculado por completo a la Compañía, con la que mantiene un Contrato de Agencia. El personal de la empresa depende del Agente, el cual paga las nóminas y los costes sociales de la plantilla de empleados, así como el resto de los gastos de explotación.

La oficina a que se hace referencia se encuentra ubicada en la población de Cocentaina, provincia de Alicante, concretamente en la Avenida País Valencià, 119, bajo. Actualmente, ésta es una de las vías más importantes y transitadas de la localidad, en un espacio de gran influencia comercial en Cocentaina.

El análisis de la expansión residencial y comercial de la zona, la dinámica instalación de gran número de nuevas actividades y el desarrollo del Plan General de Ordenación Urbana de la población fueron determinantes a la hora de decidir abrir allí la oficina, además de que también contaba con el fácil acceso de los clientes a las instalaciones.

Anteriormente, la Agencia había ocupado otras ubicaciones de influencia en el pueblo, primeramente, su fundación se produjo en el casco antiguo de Cocentaina, y posteriormente se siguió operando en el Passeig del Comtat hasta la localización actual.

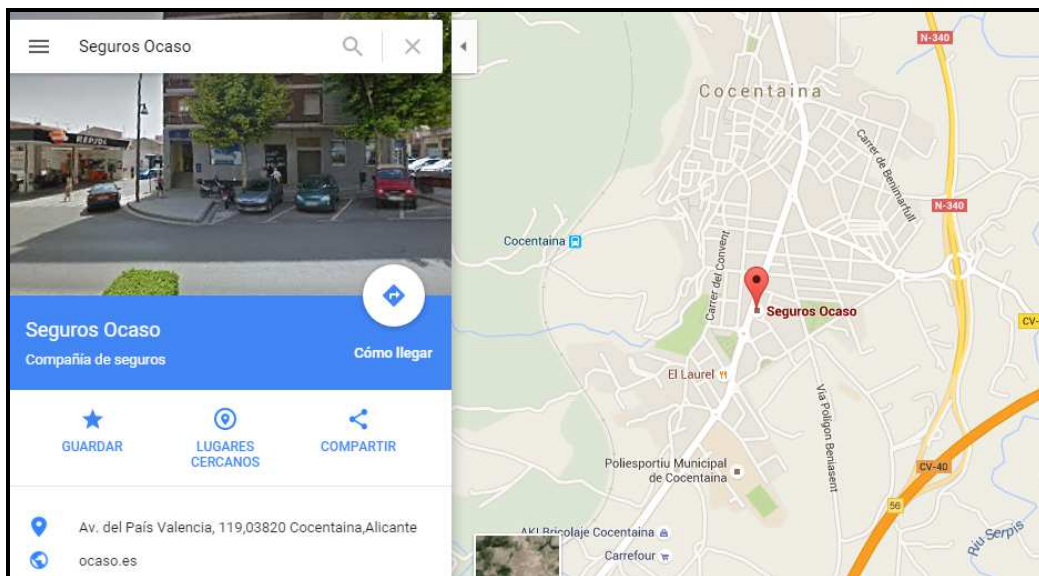


Ilustración 12. Localización Agencia Cocentaina

4.2 Establecimiento de la Agencia

La Agencia se constituyó a finales de 1945, al ser nombrado Agente Afecto Representante (título eliminado en la actual LMSRP) de la misma el padre del actual director-agente, y como consecuencia de la segregación de parte de la cartera de la Sucursal de Alcoy. La Agencia comenzó a operar de manera efectiva en el mes de mayo de 1946, suscribiéndose la póliza de decesos numero 0001 el día 12 de dicho mes. Así pues, el próximo año 2016 celebrará sus 70 años de actividad ininterrumpida en la localidad, lo que la sitúa, actualmente, como una de las empresas más antiguas de Cocentaina en todos los sectores, y la más veterana en el mercado asegurador.

Antes de seguir con el desarrollo, se consideran de interés y de gran valor las dos imágenes que se representan a continuación. Ambas pertenecen al encabezamiento del documento de la antigua póliza que emitía la Agencia en los años 40.



Ilustración 13. Modelo Póliza años 40

4.3 Ámbito territorial de la Agencia

Por estructura de la Compañía, cada oficina es cabecera de los núcleos de población aledaños, que constituyen su zona para operar. La Agencia de Cocentaina abarca poblaciones de las comarcas de El Comtat, L'Alcoià, Alt Vinalopó y Vall d'Albaida, las cuales se detallan en el cuadro que se adjunta a continuación.

Los núcleos de población que abarca la Agencia son pequeños en su inmensa mayoría. Excepto Cocentaina, que sobrepasa los 11.000 habitantes, ninguno de los otros alcanza la cifra de 10.000, y hay 22 pueblos que tienen un padrón inferior a los 1000 habitantes (75,86% del total). Los habitantes de Cocentaina suponen el 26,51% del total, y las cuatro poblaciones principales soportan el 74,24% del total de habitantes de la zona.

Los pueblos de menor dimensión, tienen un marcado carácter agrícola, y su población disminuye con los años por la emigración de sus habitantes. Estas dos premisas han supuesto, desde hace muchísimos años, que la labor comercial de la Agencia en estos pueblos no haya tenido desarrollo en base a una controlada política de costes, ya que en dichos pueblos, muchos de ellos alejados de la capital de la comarca, la consecución de producción está demasiado limitada para el esfuerzo económico que supone el conseguirla.

La población total de la zona asignada a la oficina se acerca a los 43.500 habitantes. En la tabla, se muestran todos los municipios clasificados según la comarca a la que pertenecen, los habitantes y la densidad de la población.

Población	Comarca	Habitantes	Densidad
Cocentaina	El Comtat	11.519	211,73
Muro de Alcoy	El Comtat	9.114	284,75
Banyeres de Mariola	L'Alcoià	7.174	143,99
Bocairent	Vall d'Albaida	4.444	45,81
Beneixama	Alt Vinalopó	1.738	51,91
Beniarrés	El Comtat	1.254	66,08
La Canyada	Alt Vinalopó	1.242	63,72
Benilloba	El Comtat	789	88,73
Planes	El Comtat	778	20,64
L'Orxa	El Comtat	676	23,61
Agres	El Comtat	583	24,14
Alqueria d'Asnar	El Comtat	527	421,29
Benimarfull	El Comtat	431	78,75
Alfafara	El Comtat	418	21,71
Camp de Mirra	Alt Vinalopó	437	19,45
Gaianes	El Comtat	449	39,16
Gorga	El Comtat	274	27,25
Alcoletja	El Comtat	191	15,01
Alcosser de Planes	El Comtat	238	49,21
Benasau	El Comtat	158	23,33
Millena	El Comttat	210	19,08
Balones	El Comtat	139	14,55
Quatretondeta	El Comtat	115	8,26
Benimassot	El Comtat	113	13,78
Almudaina	El Comtat	112	14,43
Facheca	El Comtat	104	11,16
Benillup	El Comtat	104	11,16
Tollos	El Comtat	59	4,45
Famorca	El Comtat	52	5,52
TOTAL HABITANTES		43.442	

Tabla 4. Pueblos y habitantes del mercado operativo de la Agencia

4.4 Productos

En el punto 3.5 se ha hecho referencia a los productos que comercializa la empresa Ocaso, y en este apartado, se mencionan las líneas de negocio que constituyen los puntos fuertes de la Agencia, contando con las mismas características y condiciones que los de la Compañía:

- Decesos
- Hogar
- Comunidades
- Ahorro Jubilación
- Pyme y Comercio
- Vida y Accidentes

La Agencia, en la actualidad, administra una cartera de casi 10.000 pólizas en todos los ramos, lo que supone un alto grado de penetración en su mercado objetivo.

Cabe destacar como dato importante que en el ramo de Decesos y en la población de Cocentaina, se tiene una penetración del 51'6% (más de la mitad de la población tiene seguro de Decesos), lo que deriva en un porcentaje de los más elevados de la Compañía.

4.5 Estructura organizativa, jerarquía y toma de decisiones

Actualmente, la plantilla de la Agencia de Cocentaina está formada por 10 empleados, que se distribuyen en las áreas comercial y administrativa. Aunque ésta plantilla podría parecer sobredimensionada, el ratio de pólizas/empleador es muy superior a la media que soporta la Compañía.

Una organización con bajo número de componentes no es susceptible de poseer una gran estructura organizativa, pero sí, al menos, una que le permita un correcto funcionamiento interno.

El Agente-Director es la cabeza visible de la jerarquía en la Agencia. Él es quien recibe las directrices de la Compañía y las hace llegar a sus empleados, siendo responsable del cumplimiento de las mismas, tanto a nivel administrativo (instrucciones de la división administrativo-financiera) como comercial (cumplimentación de los objetivos comerciales). Las decisiones corresponden únicamente a él, aunque se suelen delegar decisiones de menor importancia.

La Agencia cuenta con un Jefe Administrativo y un Jefe Comercial y son las personas encargadas de que ambas estructuras funcionen adecuadamente. Reportan diariamente con el Agente-Director para analizar la marcha del negocio y/o corregir desviaciones en la consecución de los objetivos marcados por la Compañía.

Además, la oficina cuenta con más recursos humanos como son tres Agentes Disban, un Agente de Defensa de Cartera, dos Agentes encargados de las Asistencias, dos administrativas de producción y un administrativo contable.

En el siguiente organigrama se muestra la jerarquía de la Agencia:

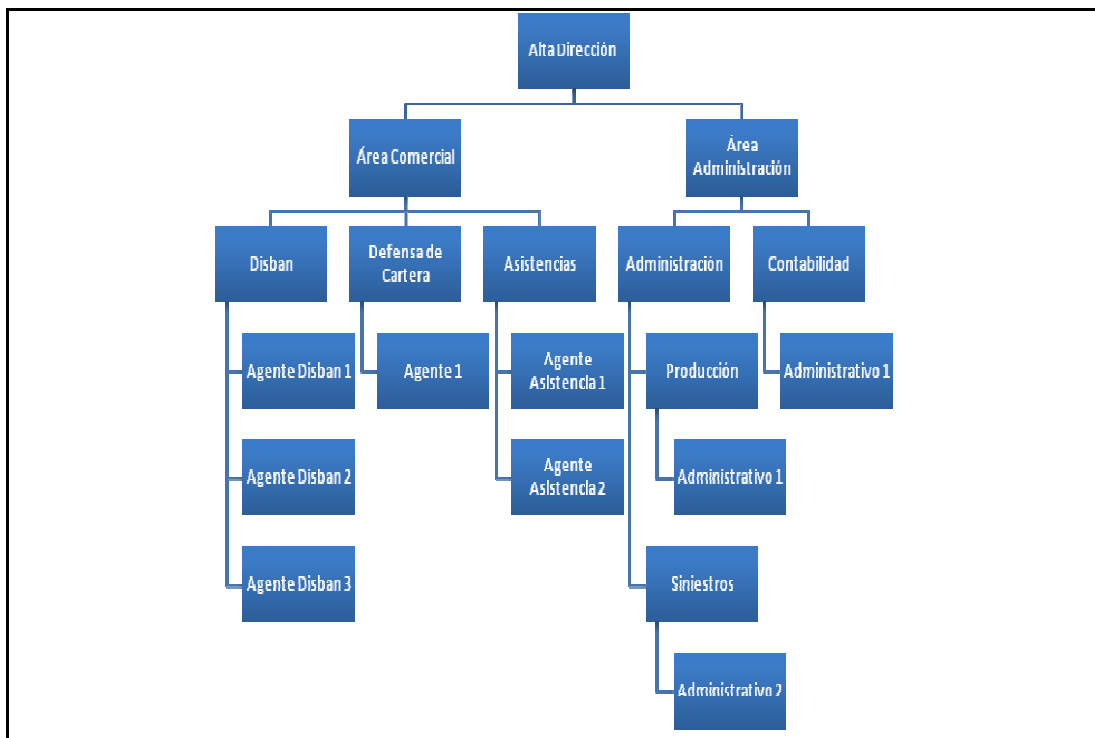


Ilustración 14. Organigrama Ocaso Cocentaina

4.6 Niveles de cualificación medios en la empresa y captación de personal

Las directrices de la Empresa se extrapolan a las Agencias en cuanto a la cualificación de los empleados.

El puesto de Agente-Director requiere de título universitario, además de estar en posesión del título oficial de Mediador de Seguros, expedido por el Ministerio de Hacienda. Antes de acceder al cargo, el Agente-Director deberá recibir una formación específica de su antecesor sobre la gerencia del negocio, nunca inferior a dos años.

Para los puestos administrativos se requiere, al menos, FP de Grado Medio en la rama administrativa, y para los puestos comerciales, se requiere, al menos, título de bachiller.

El reclutamiento del personal en la Agencia se realiza según las exigencias reales de la misma, y en función de las áreas que tengan la necesidad de crecimiento. Dichas áreas son la COMERCIAL y la ADMINISTRATIVA.

Casi siempre es el área comercial la que genera una considerable movilidad del personal, por lo que es en ella donde hay que incidir en mayor manera para la captación y selección del personal.

5. El Disban

En este punto se va a describir con todo detalle el proyecto comercial para la fidelización de clientes que Ocaso tiene implantado en sus Oficinas y Agencias. Se definirá el Disban, de una forma más completa que con anterioridad, su origen y desarrollo, los objetivos del programa, los Agentes que desempeñan esta labor comercial, los objetivos a cumplimentar y la documentación necesaria para desarrollar adecuadamente el proceso.

5.1 Definición y origen del proyecto

El Disban, -acrónimo de Distrito Bancario-, es la denominación con la que se identifica el programa de fidelización de la cartera de clientes promovido por Ocaso Seguros en todas sus oficinas.

Si nos remontamos unos años atrás, exactamente a mediados del año 2008, y una vez consolidados todos los estudios y análisis de todos los departamentos de la empresa implicados en el proyecto, se realizó una prueba piloto en las oficinas de Valladolid, Alcalá de Henares y Zaragoza. La finalidad de esta prueba residía en testar las bondades o deficiencias que comportaba el programa. A finales de año, la Compañía evaluó muy positivamente los resultados obtenidos y fue en 2009 cuando se decidió implantar el sistema a todas y cada una de las oficinas. El proceso de instauración del Disban se produjo de manera escalonada en las oficinas de la empresa y previa selección y formación del personal adecuado para llevarlo a efecto con garantía de éxito.

Entre las razones del origen del Disban, además de las expuestas anteriormente, donde se ha vinculado la crisis española con el inicio de los cambios de los clientes, cabe añadir otra causa imprescindible que ha influido en esos cambios y resulta fundamental para la comprensión completa del proyecto. Se trata de la desaparición de la figura del “cobrador de toda la vida”. Desde la fundación de la Entidad la red comercial, básicamente cobradores, visitaban con periodicidad primero semanal y después mensual a los clientes para cobrar los recibos. El paso de los años y las cambiantes situaciones sociales y económicas por las que atravesaba el país, motivaron que la figura del cobrador fuese desapareciendo de la estructura comercial, siendo sustituida su labor por la domiciliación bancaria de los recibos. Con esta medida, se ganó en seguridad, se introdujo un nuevo sistema de recaudación de primas más favorable para la compañía, y supuso un ahorro importante en los gastos de gestión externa en la cuenta de resultados.

Sin embargo, los beneficios que el nuevo sistema comportaba, supusieron la pérdida del contacto, de la confianza y de la unión que existía entre el agente-cobrador y el asegurado.

En resumen, un pilar importante de la fidelización de los clientes, que hasta entonces tan fructíferos resultados había proporcionado, empezó a fallar de forma alarmante y los resultados de la Compañía se resintieron con ello.

La importancia y necesidad de crear el proyecto se realzó cuando ambas circunstancias, económicas y de progreso empresarial, se solaparon. Como bien se ha indicado, fue en 2009 y a raíz de estas causas, cuando Ocaso diseñó el proyecto Disban y lo puso en marcha en sus oficinas.

5.2 Objetivos del Disban

El objetivo fundamental que persigue este programa es el de conseguir la fidelización y la confianza con todos los clientes de la empresa. Pueden ser, mayoritariamente, clientes con recibos bancarios y que desde hacía muchos años no eran visitados por personal de la Compañía, pero también se incluyen clientes que se encuentran en riesgo de ser captados por la competencia, o simplemente clientes de la empresa a los que no se quiere perder.

Mediante el Disban, se tiene la posibilidad de entablar de nuevo la relación con el cliente, con el fin de ayudarlo, asesorarlo y ofrecerle los productos que puedan ser de su interés. Dicho de otro modo, se trata de estar al lado del cliente en todo momento y transmitirle confianza para que esté satisfecho y sea leal a la empresa.

No se deben confundir los objetivos cualitativos del programa con los objetivos comerciales de los Agentes Disban, que se detallan más adelante.

5.3 Agentes Disban

Se denomina Agentes Disban a los comerciales de la compañía que se encargan de desarrollar la labor que comporta el programa comercial.

Para poder ser Agente Disban, es necesaria una formación inicial en teoría del seguro de 15 días que se imparte en la propia oficina, y en la cual se adquieren conocimientos sobre los productos de la compañía, el concepto y finalidad del reajuste anual de la cartera de decesos, los procedimientos para desarrollar la función, los proveedores con los que cuentan las técnicas de venta, la concertación telefónica –*telemarketing*– para realizar las posteriores visitas, etc.

Una vez formados los Agentes Disban, se someterán a un periodo de prueba en la compañía, en el cual primeramente realizarán la labor acompañados por un responsable del equipo comercial, que impartirá formación a pie de calle, y más tarde se desenvolverán por su propia cuenta para así comprobar si resultan válidos para el puesto.

Tres son las funciones primordiales del Agente Disban:

- Técnicas
- Administrativas
- Comerciales

Las funciones técnicas consisten en dar a conocer el nuevo servicio, informar sobre el reajuste anual de la cartera y asesorar sobre el producto. Dentro de las administrativas se encuentran las funciones de gestionar los suplementos de las pólizas, recibir, formalizar y archivar documentación y realizar modificaciones para actualizar la base de datos, y entre las funciones comerciales, destacamos la producción de nuevas pólizas, inclusiones de asegurados en pólizas existentes y la obtención de referencias para la búsqueda de nuevos clientes.

El programa comercial se inicia cuando la figura del Agente Distrito Bancario busca el contacto con el cliente, y finaliza, con el mismo cliente, mediante un proceso de asesoramiento, de recogida y modificación de datos, de nueva producción de pólizas, o meramente informativo si las necesidades del cliente están cubiertas.

5.4 Objetivos de los Agentes Disban

Para desempeñar todas las funciones pertinentes al proceso y lograr los objetivos que se les asignan, los Agentes cuentan con todas las herramientas necesarias, fuera y dentro de las instalaciones de la Agencia. En la misma, cuentan con todo el mobiliario y tecnología pertinente para desarrollar su labor, como son una sala designada para el trabajo Disban que cuenta ordenadores, teléfonos, un fax, una fotocopidora, material de oficina... además de toda la documentación necesaria para ejercer su tarea en cuanto a documentos Disban, pólizas, condicionados y solicitudes se refiere.

Los documentos Disban¹ son hojas que los Agentes tienen que rellenar durante el desempeño de su trabajo y que semanalmente entregarán a su jefe Comercial para que éste realice el seguimiento de cada uno de ellos.

- Hoja “Horario del Agente”
- Hoja “Seguimiento semanal”
- Hoja “Modificaciones”
- Hoja “Calidad de servicio”

¹ En el anexo^o3 se reflejan los modelos de los documentos Disban de Ocaso.

Los Agentes tienen varios objetivos que cumplir y que, a grandes rasgos, son:

- Equilibrar el índice de cobertura
- El cumplimiento del reajuste de la cartera.
- Realizar modificaciones y control de calidad con los clientes visitados.
- Buscar referencias sobre visitas para aumentar el índice de productividad.
- Cumplir con un objetivo de producción.

A continuación se detallan de forma completa los seis objetivos de los Agentes:

PRIMER OBJETIVO: INDICE DE COBERTURA

El índice de cobertura persigue el contacto al menos una vez al año con los clientes de la Compañía. Estos clientes, como se ha definido anteriormente, pueden ser los tomadores de las pólizas de Decesos que tienen domiciliado el cobro por banco, los clientes en riesgo de abandonar la compañía o los clientes de la empresa que se pretenden fidelizar y que coinciden con las referencias cargadas en la Agenda Comercial de cada Agente.

Para iniciar el contacto con los clientes, los Agentes Disban utilizarán en primer lugar, el medio telefónico. El proyecto establece que el número idóneo de contactos diarios con los clientes debe ser de cinco llamadas.

La llamada se realizará mediante una fórmula y un ejemplo de diálogo impuesto por Ocaso. Esta fórmula de diálogo consiste en seguir las sucesivas pautas:

- Identificar al cliente (Tomador o cónyuge)
- Presentación (nombre del emisor)
- Identificar a la figura (Agente de Distrito Bancario)
- Informar (nuevo servicio personalizado y gratuito)
- Indicar la voluntad de contactar al menos una vez al año con el cliente.
- Verificar si se ha recibido el suplemento del reajuste.
- Concretar una visita
- Cerrar la llamada.

Cuando el Agente cierra la llamada, se espera que haya conseguido con éxito el concertar una futura visita con el cliente, donde podrá seguir con la consecución de sus objetivos.

A continuación, se expresan mediante una tabla y un gráfico, las cifras y porcentajes de los contactos totales realizados a través del Disban a nivel general de la Compañía y los efectuados al nivel de la Agencia de Cocentaina durante los últimos cinco años, así como el porcentaje de referencias obtenido durante las llamadas.

AÑO	CONTACTOS TOTALES COMPAÑÍA	% S/REFERENCIAS	CONTACTOS TOTALES AGENCIA	% S/REFERENCIAS
2010	116.980	20,93	239	18,7
2011	165.099	21,33	573	20,95
2012	199.777	22,57	996	29,78
2013	287.993	28,82	1217	31,45
2014	455.676	45,45	1677	41,81

Tabla 5. Contactos totales Compañía y Agencia

El gráfico muestra las mismas cifras reflejadas en la tabla sobre los contactos obtenidos y las referencias cargadas. Se puede observar que los resultados, para la Compañía y para la Agencia son muy similares y llevan a la conclusión de que el sistema comercial es eficiente a la hora de realizar los contactos con los clientes, y el número de contactos no sólo se mantiene estable, sino que crece con el paso de los años.

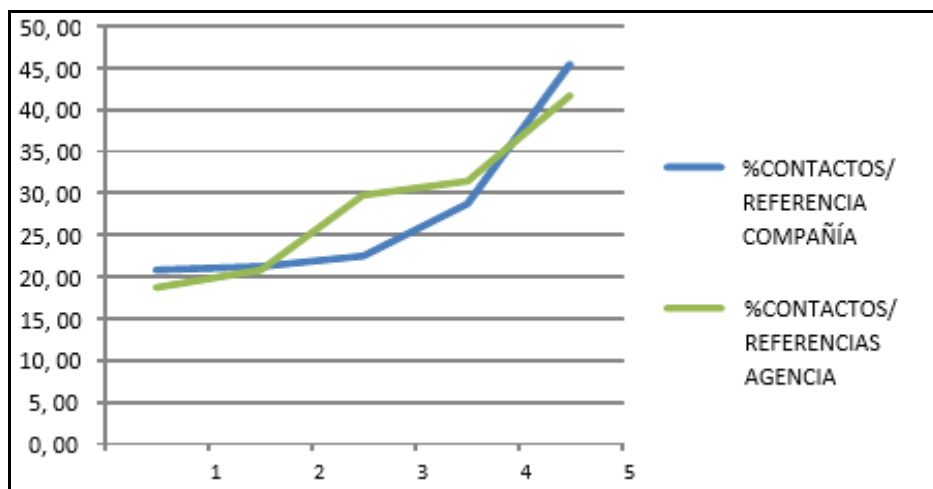


Gráfico 2. Contactos totales Compañía y Agencia

El ratio² que mide este primer objetivo se obtiene de la siguiente forma:

$$\text{ÍNDICE DE COBERTURA} = \text{CONTACTOS} / \text{POLIZAS GESTIONADAS}$$

SEGUNDO OBJETIVO: FORMALIZACIÓN DE REAJUSTES DE CARTERA

El segundo objetivo que se exige a los Agentes Disban consiste en la formalización del reajuste de la cartera de clientes del ramo de decesos. El reajuste de la cartera supone la adecuación de los capitales y las primas de la póliza, en función de la variación, siempre al alza, en los costes de los servicios funerarios y que hay que repercutir al asegurado. Esta actualización, de carácter anual, genera un suplemento al contrato que se debe entregar al cliente y recabar su firma en la copia de la Compañía.

Con los suplementos emitidos por parte de la Compañía, el comercial se encargará de localizar al cliente, trasladarle el documento del reajuste, anotar modificaciones si existiesen y formalizar el suplemento con la firma del mismo.

Cuando haya logrado su labor y el documento esté correctamente firmado y formalizado, el Agente Disban entregará en la propia oficina el suplemento de reajuste. Los administrativos procederán a realizar los cambios en la póliza si existen, y posteriormente, en cualquier caso, se archivará en la carpeta del propio cliente acabando así el proceso.

El ratio que mide este segundo objetivo se obtiene de la siguiente forma:

$$\text{GESTIÓN REAJUSTE} = \frac{\text{SUPLEMENTOS FORMALIZADOS/}}{\text{PÓLIZAS GESTIONADAS}}$$

TERCER OBJETIVO: MODIFICACIÓN DE PÓLIZAS Y CONTROL DE CALIDAD

La modificación de pólizas se basa en contrastar los datos del contrato de seguro con el tomador o cónyuge y, si procede, realizar las modificaciones a la misma. Estas variaciones se reflejarán en un documento que debe poseer el Agente Disban.

Esta acción del tercer objetivo reviste una gran importancia, pues es el medio más efectivo de actualizar las bases de datos de la Compañía. Un punto a tener en cuenta en lo que a la legislación se refiere es que en cumplimiento y en consonancia con la L.O.P.D., otra función del Agente es la de preservar y proteger la privacidad del Asegurado, limitando el número de interlocutores Compañía-Asegurado.

² Ratio: relación cuantitativa entre dos fenómenos que refleja una situación concreta de rentabilidad, de nivel de inversiones, etc.

Además, dentro de este objetivo, se debe realizar un control de calidad. Se basa en realizar una serie de preguntas al cliente, en concreto tres, para que quede plasmada la satisfacción que le reporta la empresa en cuanto al asesoramiento recibido, valorando el servicio y los productos de Ocaso.

A continuación, la tabla muestra el número de pólizas modificadas en la Compañía y en la Agencia, desde el año 2010 al 2014 junto con el porcentaje obtenido sobre los contactos.

AÑO	POLIZAS MODIFICADAS COMPAÑÍA	% S/CONTACTOS	POLIZAS MODIFICADAS AGENCIA	% S/CONTACTOS
2010	116.980	20,93	239	18,7
2011	165.099	21,33	573	20,95
2012	199.777	22,57	996	29,78
2013	287.993	28,82	1217	31,45
2014	455.676	45,45	1677	41,81

Tabla 6. Modificaciones en la Compañía y en la Agencia

El siguiente gráfico, muestra de nuevo los datos obtenidos sobre las pólizas modificadas en la Compañía y en la Agencia.

Se puede comprobar que nuevamente los porcentajes para la Compañía (línea azul) y para la Agencia (línea roja), son muy similares. El porcentaje de contactos aumenta con el paso de los años, lo que deriva en un resultado positivo de la evolución del Disban.

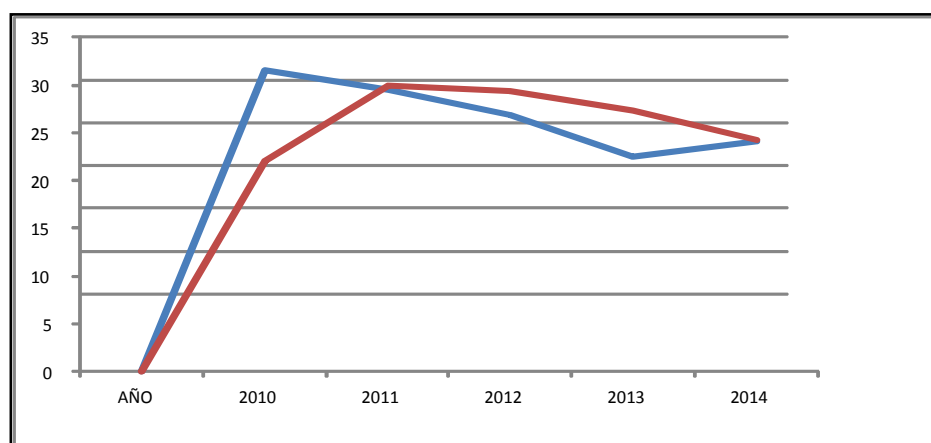


Gráfico 3. Modificaciones en la Compañía y en la Agencia

El ratio que mide este tercer objetivo se obtiene de la siguiente forma:

$$\text{CONTROL DE CALIDAD} = \frac{\text{POLIZAS MODIFICADAS}}{\text{CONTACTOS REALIZADOS}}$$

CUARTO OBJETIVO: VISITAS TOTALES

El cuarto objetivo se fundamenta en la anotación de las visitas totales que realizan los Agentes.

Como bien se ha descrito en el primer objetivo, los comerciales deben contactar telefónicamente con un máximo de cinco clientes al día para poder concertar las visitas con los mismos. Estas visitas concertadas y realizadas son las que deberán quedar reflejadas en un documento que rellena el propio comercial y que entregará posteriormente al jefe de equipo.

- **Visitas concertadas:** son todas aquellas visitas que se cierran durante el proceso del contacto telefónico con el cliente.
- **Visitas realizadas:** son todas aquellas que se efectúan posteriormente a la concertación.

Además de anotar tanto las visitas concertadas como realizadas, se deberá dejar constancia en el documento del número de contactos realizados y las referencias obtenidas durante estos contactos.

El ratio para este cuarto objetivo se obtiene de la siguiente forma:

$$\text{VISITAS TOTALES} = \text{VISITAS REALIZADAS} / \text{CONTACTOS} + \text{REFERENCIAS}$$

QUINTO OBJETIVO: OBTENCION DE REFERENCIAS

El proyecto, para ser eficiente, propugna la obtención de tres referencias por visita realizada. Con su consecución, se retroalimenta el sistema por el mayor índice de visitas a realizar. La obtención de referencias es fundamental en el trabajo comercial y los clientes que se logran por este medio suelen ser fieles a la marca, pues tienen al “referente” como nexo de unión a la Compañía.

Los datos de las referencias se comenzaron a contemplar desde el año 2013.

AÑO	REFERENCIAS COMPAÑÍA	% S/VISITAS	REFERENCIAS AGENCIA	% S/VISITAS
2013	47.801	21,46	190	9,32
2014	99.952	27,52	153	10,26

Tabla 7. Referencias

Los datos totales de la Compañía en cuanto a las referencias cargadas son:

AÑO	REFERENCIAS DISBAN
2010	558.941
2011	774.046
2012	885.338
2013	999.264
2014	1.125.043

Tabla 8. Referencias de la Compañía

Los datos totales de la Agencia de Cocentina en cuanto a las referencias cargadas son:

AÑO	REFERENCIAS DISBAN
2010	1.274
2011	2.737
2012	3.345
2013	3.869
2014	4.012

Tabla 9. Referencias de la Agencia

En la obtención de referencias, la Compañía obtiene una clara ventaja sobre la Agencia, y ello se debe al volumen de negocio que posee con respecto a la Agencia.

El ratio que mide el quinto objetivo se calcula de la siguiente forma:

$$\text{REFERENCIAS S/VISITDAS} = \text{TOTAL POLIZAS OBTENIDAS} / \text{CONTACTOS}$$

SEXTO OBJETIVO: INDICE DE PRODUCTIVIDAD

El Índice de Productividad, último objetivo de los Agentes Disban, mide la producción real obtenida por el equipo y el ratio que dicha producción supone respecto a las variables que se han contemplado en los puntos anteriores. Es la consecuencia última de aplicar el sistema establecido.

El ratio para este sexto objetivo se obtiene de la siguiente forma:

$$\text{INDICE PRODUCTIVIDAD} = \text{TOTAL POLIZAS OBTENIDAS} / \text{CONTACTOS}$$

6. Resultados

En este capítulo 6 se detallarán, por una parte, los resultados totales obtenidos en Ocaso tras la implantación del proyecto comercial, tanto a nivel de la Compañía, como a nivel de la propia Agencia, y por otra, se analizará en profundidad la repercusión que ha tenido la puesta en marcha del sistema comercial en la Agencia de Cocentaina.

En el primer apartado, referente a la Compañía, se exponen los datos mediante tablas y gráficos relativos a:

- El número total de oficinas con equipo Disban instauradas por todo el ámbito territorial en el que opera la empresa, desde la implantación de la propia herramienta comercial hasta la actualidad.
- Los resultados obtenidos en la Compañía en cuanto a:
 - El número de pólizas de decesos formalizadas.
 - El número de asegurados registrado.
 - El número de pólizas del resto de ramos formalizadas.
 - El número total de pólizas formalizadas.
 - El índice de productividad obtenido.

Del mismo modo, en el siguiente apartado, pertinente a la Agencia de Cocentaina, se exponen las cifras mediante tablas y gráficos referentes a:

- Los resultados obtenidos en la Agencia en cuanto a:
 - El número de pólizas de decesos formalizadas.
 - El número de asegurados registrados.
 - El número de pólizas del resto de ramos formalizadas.
 - El número total de pólizas formalizadas.
 - El índice de productividad obtenido.

Se debe dejar constancia de que todos los datos reflejados tanto en las tablas como en los gráficos abarcan el periodo temporal de cinco años de duración, esto es, desde la puesta en marcha del sistema comercial en la Compañía en el año 2010 hasta Septiembre de 2015, dato más reciente obtenido por parte de la propia empresa.

6.1 Resultados totales de la Compañía

6.1.1 Oficinas Disban

En primer lugar, antes de pasar a desarrollar todos los resultados, en la tabla siguiente se muestra el número de oficinas que poseen el sistema Disban operativo y que ya se han consolidado por todo el ámbito territorial tras la implantación del programa.

Se puede observar que con el paso de los años, el número de oficinas que utilizan como herramienta comercial el Disban, se ve incrementado notoriamente siguiendo una tendencia alcista. Desde los inicios hasta día de hoy, se ha casi triplicado el número de oficinas de Ocaso que trabajan con el sistema comercial en toda la red donde la empresa opera.

Este incremento se percibe como un aspecto muy positivo para la Compañía, ya que la acción de implantar el programa en más oficinas de Ocaso cada vez, demuestra y recalca la eficacia y eficiencia del Disban y sus buenos resultados.

AÑO	OFICINAS DISBAN
2010	51
2011	70
2012	92
2013	105
2014	118
SEPTIEMBRE-2015	134

Tabla 10. Número de oficinas Disban

El siguiente gráfico de barras representa los datos recogidos en la tabla 10. Se observa de nuevo, la tendencia creciente que experimentan los datos.

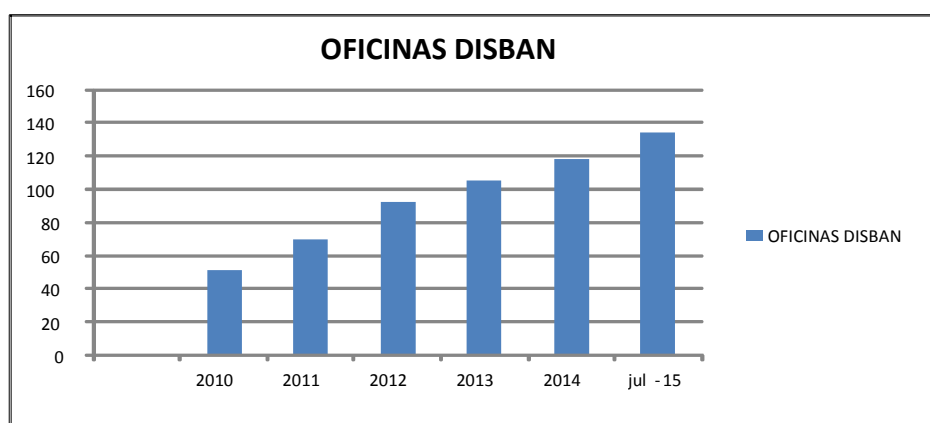


Gráfico 4. Número oficinas Disban

6.1.2 Resultados totales de la Compañía

Por lo que respecta a los resultados, en la siguiente tabla se muestran recogidos los datos obtenidos por los equipos Disban en el total de la Compañía durante los últimos cinco años, clasificados como se ha descrito anteriormente en:

- Número de pólizas de decesos
- Número de asegurados
- Número de pólizas del resto de ramos
- Totalidad de pólizas
- Porcentaje del índice de productividad obtenido.

AÑO	PÓLIZAS DE DECESOS	ASEGURADOS	RESTO RAMOS	TOTAL PÓLIZAS	%IND. PRODUCT
2010	4.038	11.533	8.488	12.526	10,71%
2011	6.335	17.582	13.291	19.626	11,89%
2012	9.238	24.272	17.725	26.963	13,51%
2013	12.402	32.875	25.026	37.428	13,00%
2014	16.940	45.410	33.450	50.390	11,06%

Tabla 11. Resultados totales de la Compañía

A continuación, se analiza cada variable y se representan mediante tablas y gráficos los resultados plasmados en la tabla 11 sobre los resultados totales.

- **Pólizas de decesos**

En la tabla se muestran los resultados obtenidos por los equipos Disban en la Compañía y referidos a los datos totales de las pólizas de decesos.

AÑO	NÚMERO DE PÓLIZAS
2010	4.038
2011	6.335
2012	9.238
2013	12.402
2014	16.940

Tabla 12. Pólizas Decesos de la Compañía

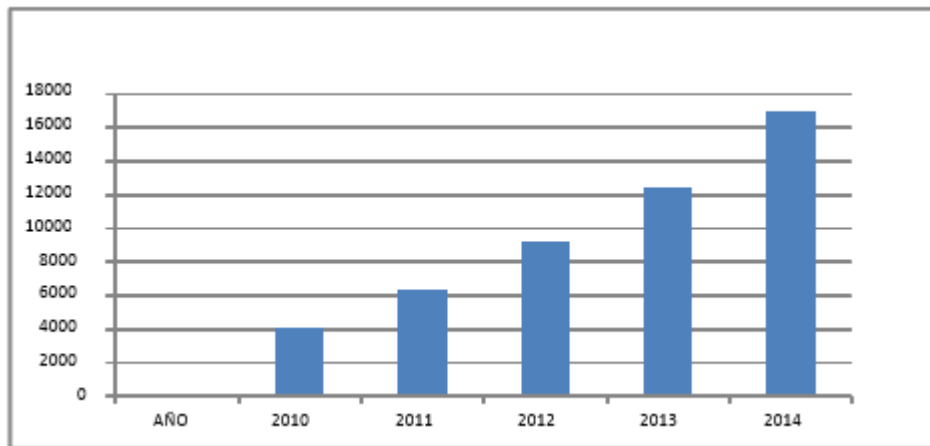


Gráfico5. Pólizas de Decesos de la Compañía

El crecimiento porcentual en el intervalo de los cinco años del análisis ha sido del 319,51%, con una clara tendencia alcista en cada ejercicio. Este importante incremento está directamente relacionado con el peso que tiene este tipo de producto en la Compañía, ya que, como bien se ha mencionado en el punto referente a los productos de la empresa, el seguro de decesos es el pilar fundamental de Ocaso.

- **Asegurados de decesos**

A continuación, la siguiente tabla muestra el número de asegurados de decesos que han ingresado en la cartera de la compañía mediando la intervención de los equipos comerciales Disban.

AÑO	NÚMERO DE ASEGURADOS
2010	11.533
2011	17.582
2012	24.272
2013	32.875
2014	45.410

Tabla 13. Asegurados de la Compañía

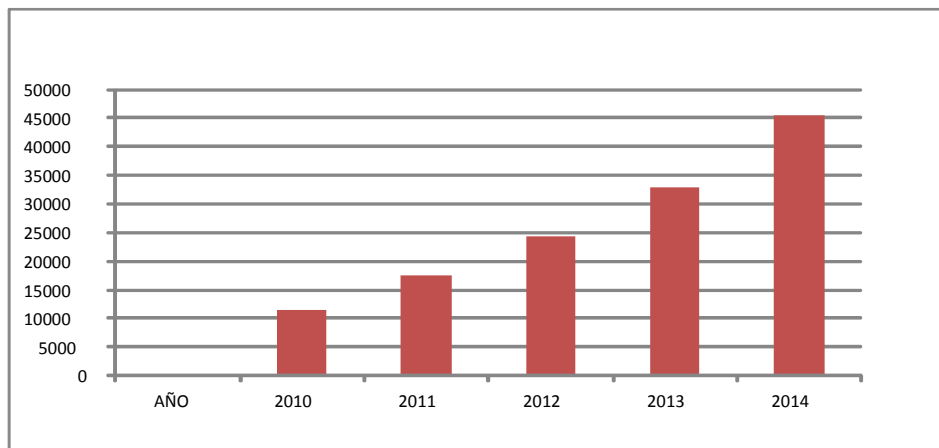


Gráfico 63. Asegurados de la Compañía

El porcentaje de crecimiento de asegurados de decesos en el intervalo del análisis se ha situado en el 293,74%. Aquí se contemplan asegurados de las pólizas de nueva producción más los ingresados en pólizas ya existentes.

En concordancia con el incremento de las pólizas de decesos, el número de asegurados también experimenta un crecimiento destacado.

- **Número de pólizas del resto de ramos**

En este apartado, referente al número de pólizas del resto de ramos en el que Ocaso opera, se analizan los resultados obtenidos en la producción de pólizas de seguros personales y seguros generales, estos son, el resto de ramos (ramos que no son decesos).

AÑO	NÚMERO DE PÓLIZAS
2010	8.488
2011	13.291
2012	17.725
2013	25.026
2014	33.450

Tabla 14. Pólizas resto de ramos de la Compañía

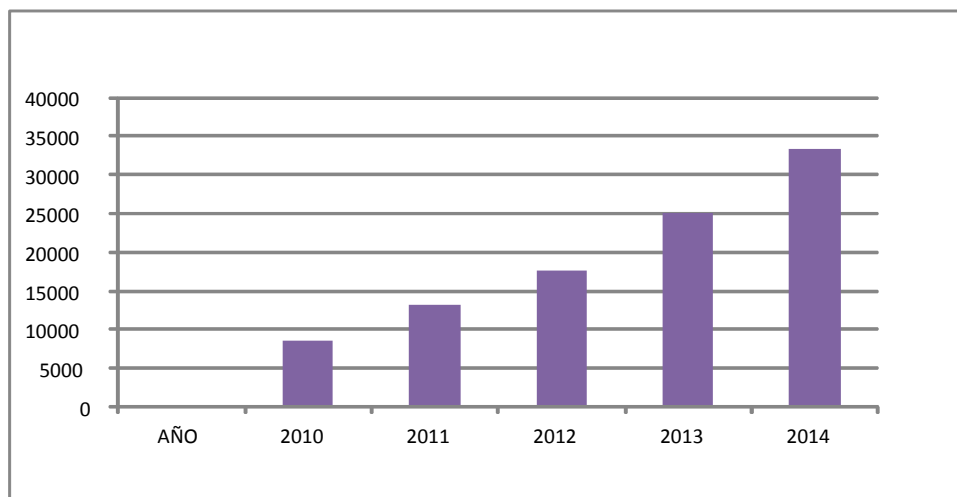


Gráfico 7. Pólizas resto de ramos de la Compañía

El porcentaje para el periodo se fija en un 394,09% de incremento, lo que significa casi cuadruplicar lo obtenido cinco años antes.

La producción de pólizas del resto de ramos también obtiene resultados significativos, lo que permite diversificar la cartera de la Compañía.

- **Número total de pólizas**

Los resultados respecto al número total de pólizas se refieren a la producción tanto de pólizas de decesos, de generales, como de personales. Esto es, la cantidad total de pólizas mediadas por los equipos Disban en la Compañía.

AÑO	NÚMERO DE PÓLIZAS
2010	12.526
2011	19.626
2012	26.963
2013	37.428
2014	50.390

Tabla 15. Total pólizas de la Compañía

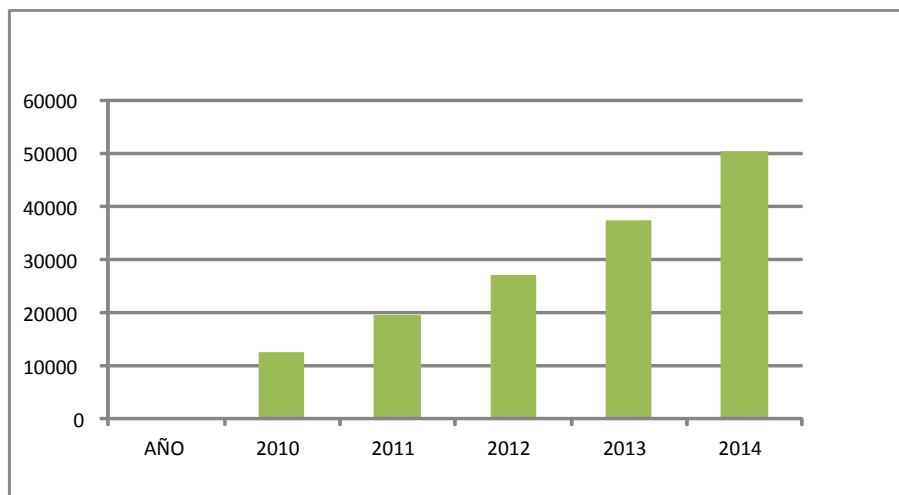


Gráfico 8. Total pólizas de la Compañía

El porcentaje de pólizas totales producidas por los equipos Disban ha sido del 302,28% en el periodo estudiado.

Un crecimiento de este tipo en la producción, supone un efecto muy positivo para la empresa y se puede decir, que este logro es únicamente alcanzable mediante la intervención de un equipo comercial especializado, como es el equipo Disban.

- **Índice de productividad**

Como es sabido, el Índice de Productividad mide el total de pólizas emitidas y formalizadas con respecto al número de contactos obtenidos por los Agentes Disban.

La tabla nos muestra el Índice de Productividad obtenido en la Compañía tras la aplicación del programa.

AÑO	ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD
2010	10,71%
2011	11,89%
2012	13,51%
2013	13,00%
2014	11,06%

Tabla 16. Índice de Productividad de la Compañía

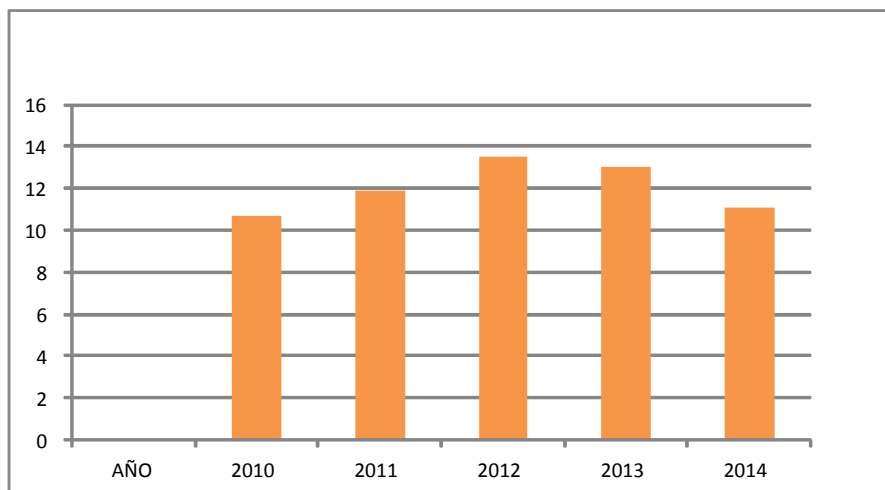


Gráfico 9. Índice de Productividad de la Compañía

La media del Índice de Productividad en los últimos cinco años ha sido del 12,03% anual, lo que significa que se consiguen doce operaciones de cualquier índole por cada cien contactos realizados. Este porcentaje de productividad se puede considerar como excelente, ya que supera con creces el 6%, actual media del sector.

Creemos que las cifras y los gráficos anteriores ya hablan claro del acierto que supuso el Proyecto Disban a nivel de Compañía. Veamos ahora el comportamiento en una oficina de pequeña dimensión.

6.2 Resultados tras la implantación del Disban en la Agencia

Para seguir con el esquema utilizado en el punto anterior para plasmar los datos de la Compañía, a continuación, en la tabla, se muestran del mismo modo los datos obtenidos en la Agencia de Cocentaina clasificados en:

- Número de pólizas de decesos
- Número de asegurados
- Número de pólizas del resto de ramos
- La totalidad de pólizas
- Porcentaje del índice de productividad.

AÑO	PÓLIZAS DE DECESOS	ASEGURADOS	RESTO RAMOS	TOTAL PÓLIZAS	%IND. PRODUCT
2010	52	129	39	91	14,97%
2011	93	243	123	216	13,37%
2012	86	222	144	230	13,28%
2013	98	249	150	248	17,32%
2014	105	261	187	292	20,04%

Tabla 174. Resultados totales Agencia Cocentaina

A continuación, se analiza cada variable y se representan mediante tablas y gráficos los resultados plasmados en la tabla de los resultados totales.

- **Pólizas de decesos**

AÑO	PÓLIZAS DECESOS
2010	52
2011	93
2012	86
2013	98
2014	105

Tabla 18. Pólizas de Decesos de la Agencia

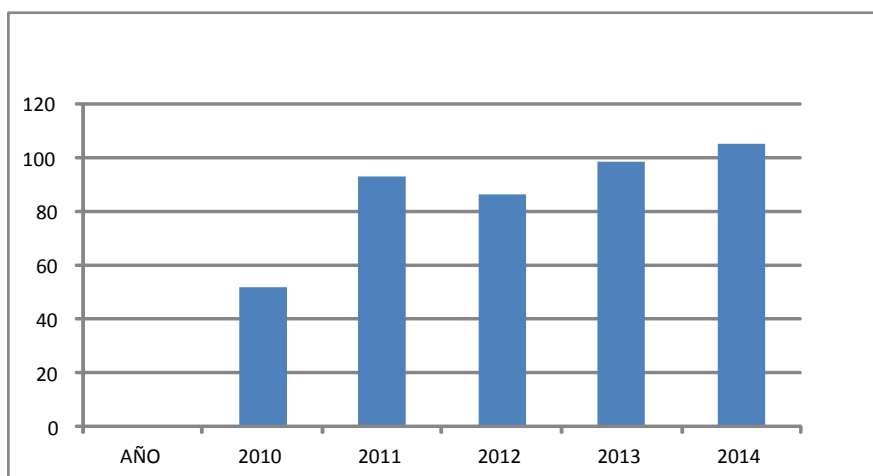


Gráfico 10. Pólizas de decesos de la Agencia

El crecimiento porcentual en el intervalo de los cinco años del análisis ha sido del 201,92%, un poco inferior al total de la Compañía. Aunque la tendencia es alcista, está más estabilizada, quizás por la dimensión de la oficina.

- **Asegurados de decesos**

AÑO	NÚMERO DE ASEGURADOS
2010	129
2011	243
2012	222
2013	249
2014	261

Tabla 195. Asegurados decesos de la Agencia

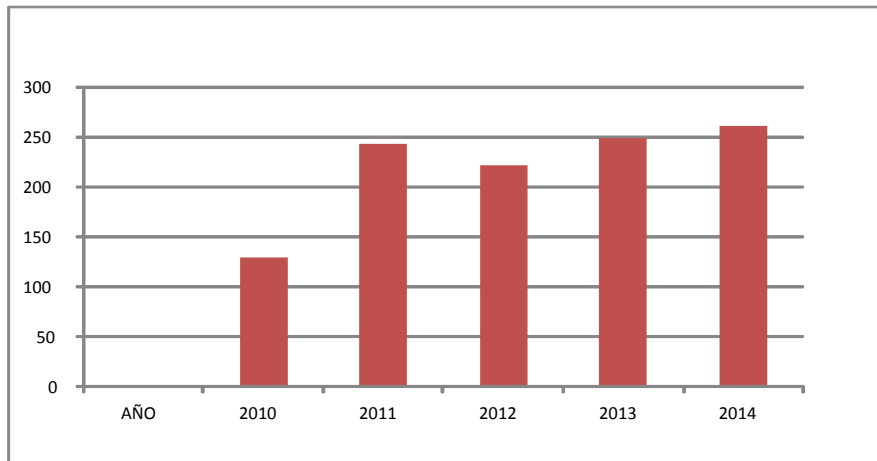


Gráfico 116. Asegurados decesos de la Agencia

El porcentaje de crecimiento de asegurados de decesos en el intervalo del análisis se ha situado en el 202,32%. Recordamos que los asegurados son la suma de la nueva producción más las incorporaciones de la cartera.

Al igual que para el resultado de decesos, y la relación directa que ambas variables presentan, el porcentaje de asegurados también es inferior al total Compañía, pero el crecimiento es estable, con ligera tendencia al alza. Se recomienda a la empresa analizar esta situación para que no derive en consecuencias negativas.

- **Pólizas del resto de ramos**

AÑO	NÚMERO PÓLIZAS RESTO DE RAMOS
2010	39
2011	123
2012	144
2013	150
2014	187

Tabla 20. Pólizas resto de ramos de la Agencia

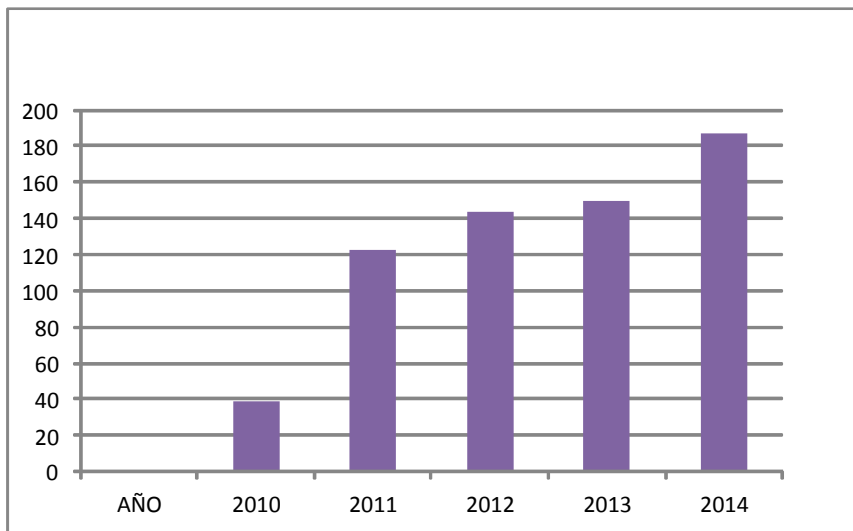


Gráfico 12. Pólizas resto de ramos de la Agencia

El porcentaje para el periodo se fija en un 479%, muy superior al de la Compañía.

Este resultado es muy positivo para la Agencia ya que se pone por delante de la Compañía. Este aumento de pólizas de resto de ramos puede venir marcada por la buena labor que desempeñan los comerciales a la hora de ofrecer los productos de Ocaso.

- **Número total de pólizas**

AÑO	NÚMERO TOTAL DE PÓLIZAS
2010	91
2011	216
2012	230
2013	248
2014	292

Tabla 217. Total pólizas Agencia

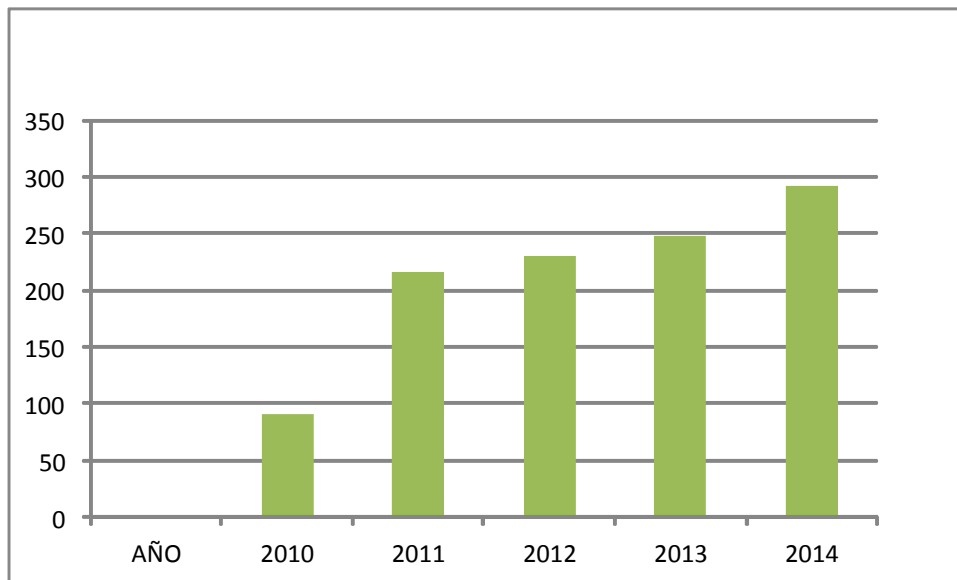


Gráfico 13. Total pólizas Agencia

El porcentaje de incremento de pólizas totales producidas por los equipos Disban ha sido del 320,87%, cifra levemente superior al de la Compañía.

Estos resultados de la Agencia son equiparables a los obtenidos por la Compañía, por lo tanto, queda demostrado que la Agencia de Cocentaina trabaja de forma muy eficiente, tiene gran peso y los datos son dignos de admirar, teniendo en cuenta todas las circunstancias que delimitan a la Agencia.

- **Índice de productividad**

AÑO	ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD
2010	14,97%
2011	13,37%
2012	13,28%
2013	17,32%
2014	20,04%

Tabla 22. Índice de productividad de la Agencia

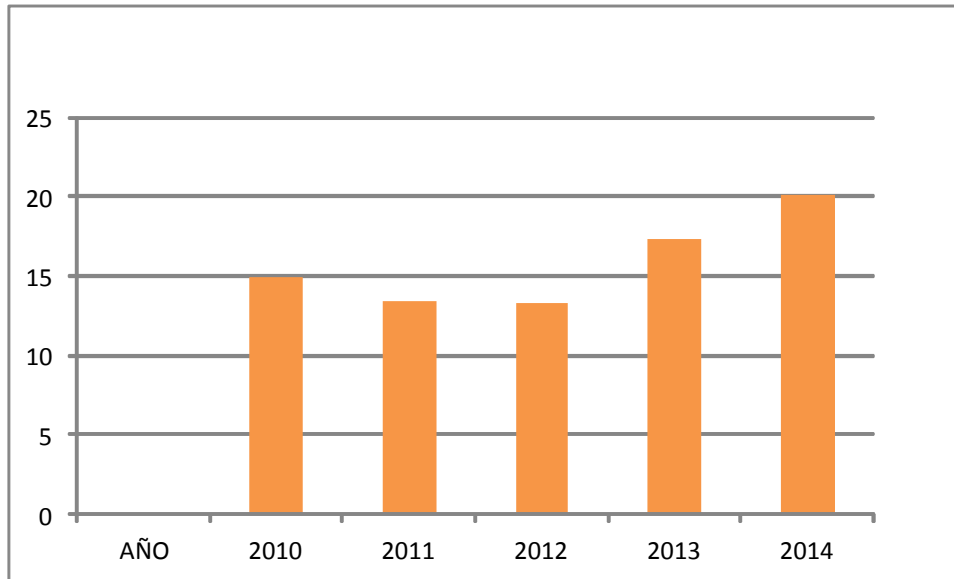


Gráfico 14. Índice de Productividad de la Agencia

Por último, se ha analizado el porcentaje del Índice de Productividad. La media del Índice en los cinco últimos años ha sido del 15,79% anual. Este dato es muy bueno, ya que significa que se consiguen casi 16 pólizas por cada 100 contactos realizados. El ratio, de nuevo, es superior al de la Compañía.

6.3 Impacto del Disban en la Agencia

En este apartado se analiza la repercusión positiva que ha tenido para la Agencia la consecución de todos los objetivos del proyecto Disban por parte del equipo comercial, tanto en ramos generales como en el ramo de hogar.

A continuación en la tabla se muestran los datos obtenidos referentes a la recaudación total de primas de ramos generales.

6.3.1 Recaudación Ramos Generales

AÑO	2010	2011	2012	2013	2014
RECAUDACIÓN	582.180	604.236	613.965	622.501	640.320

Tabla 23. Recaudación Ramos Generales

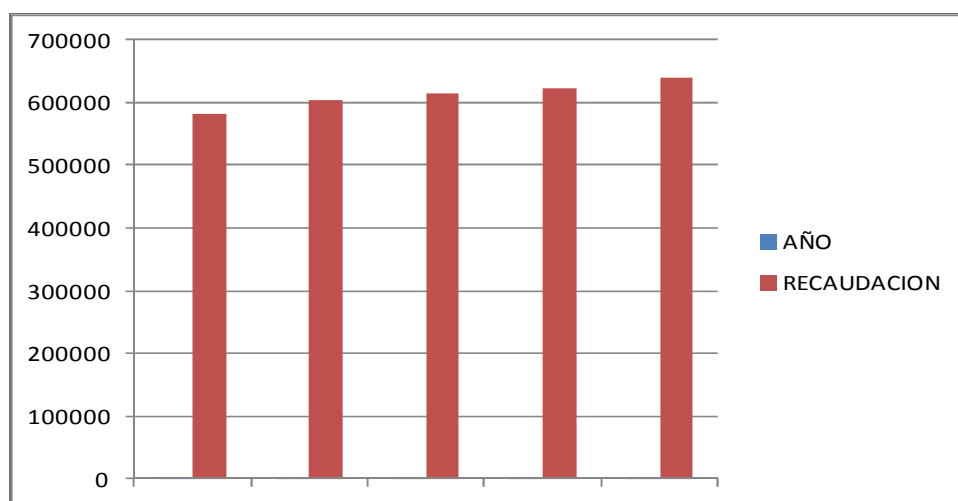


Gráfico 15. Recaudación Ramos Generales

Se contempla, exclusivamente, la recaudación del total de Ramos Generales, excluyéndose la recaudación del Ramo de Decesos por su casuística especial, pero que no desvirtúa los resultados del estudio.

Las cifras indican que hay una tendencia ligeramente alcista en los resultados, en los que no hay que perder de vista la magnitud de la oficina, en la que, por su limitación demográfica y geográfica, los crecimientos resultan muy complicados.

Para la correcta interpretación de ésta gráfica, como así algunas de las anteriormente expuestas, no conviene olvidar que la oficina sufre anulaciones de pólizas que, pese a todos los esfuerzos que se realizan para mantenerlas, acaban siendo bajas en la cartera.

La bondad del Proyecto Disban radica en que, a pesar de ello, la fidelización de los clientes unida a la nueva producción que se genera no solo sirven para paliar el efecto de las anulaciones, sino que genera un crecimiento en la cartera de la Agencia

6.3.2 Recaudación Ramo de Hogar

En la tabla se muestran los datos obtenidos referentes a la recaudación total de primas del ramo de hogar.

Se analiza este tipo de seguros debido al gran peso específico que presentan en la cartera de ramos generales de la Agencia.

AÑO	2010	2011	2012	2013	2014
RECAUDACIÓN	313.887	323.454	324.775	334.584	349.466

Tabla 248. Recaudación Ramo Hogar

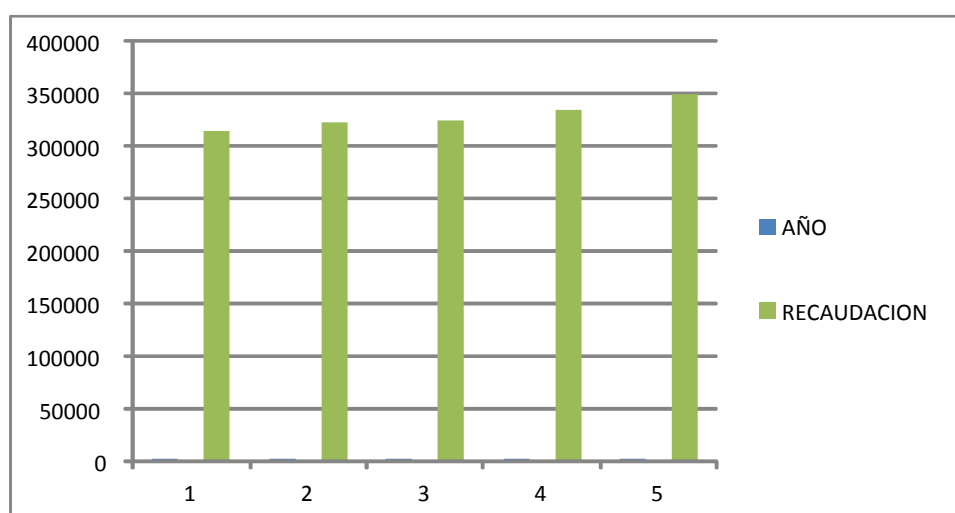


Gráfico 16. Recaudación Ramo Hogar

La cartera del ramo de Hogar, como bien se ha mencionado en el párrafo anterior, tiene un gran peso específico en el conjunto de la cartera de Ramos Generales de la Agencia. El porcentaje de la misma con respecto a los datos totales, para cada anualidad analizada, es el siguiente:

AÑO	2010	2011	2012	2013	2014
RECAUDACIÓN	53,91	53,53	52,91	53,75	54,58

Tabla 259. Porcentaje Ramo Hogar

7. Análisis de los resultados

Para una oficina de pequeña dimensión como es la Agencia de Cocentaina (dentro de la magnitud de OCASO y su conjunto de oficinas), la implantación del Sistema DISBAN ha supuesto las mismas ventajas que para el resto de la organización a nivel nacional.

Contando con un mercado limitado por el reducido número de habitantes en su zona de influencia, con la competencia siempre presente tanto de compañías como de mediadores, con una tasa de desempleo comarcal rayana al 25% y con una renta per cápita a nivel provincial muchos puntos por debajo de la media nacional, podemos aseverar que la implementación del Proyecto DISBAN en la Agencia ha sido el artífice del incremento en la comercialización de productos en la nueva producción, ha resultado esencial en el mantenimiento de la numerosa cartera existente y ha significado la mejora de la calidad de datos de la oficina.

Pero con todo, se cree que, fundamentalmente, lo que ha supuesto el sistema ha sido una gran fidelización de los clientes. Con una tasa tan elevada de penetración de mercado como tiene la Agencia, tanto en pólizas del ramo de decesos como de ramos diversos, suponía un reto diario la permanencia de los clientes en la cartera, continuamente bombardeados por ofertas más atractivas y/o ventajosas económicamente. Y aun reconociendo que la cartera de la oficina sigue teniendo anulaciones (también las tiene, lógicamente, la Compañía), el Proyecto DISBAN no solo las ha reducido de manera importante, sino que la producción que aporta la red de agentes es suficiente para enjuagar esas anulaciones y colaborar de forma decisiva en los crecimientos anuales de la Agencia.

Se debe manifestar que la implantación del Sistema supone una inversión económica gravosa para la oficina. Hay que contar con nuevo personal en nómina; se debe adecuar un espacio en las instalaciones para el grupo de agentes con un mobiliario predefinido; hay que prever una partida para desplazamientos a las distintas localidades de la Agencia, con sus correspondientes dietas, y el trabajo comporta, además de la nómina, una serie de retribuciones variables en función de la producción aportada y de las pólizas gestionadas administrativamente. Pero todo este gran esfuerzo económico, sobre todo para oficinas de menor volumen de recaudación, se ve compensado en el tiempo, primero, con un incremento de la cartera, lo que supone un mayor ingreso por las comisiones que se perciben anualmente durante la permanencia de la póliza, y segundo, con una consolidación casi definitiva de la cartera de clientes, que, receptivos al nuevo sistema, vuelven a ser fieles a la empresa y permanecen en ella durante más tiempo, con el consiguiente beneficio para la Agencia.

8. Conclusiones

Tras el análisis realizado a lo largo de este Trabajo de Final de Grado, resulta evidente que la compañía aseguradora OCASO tuvo una muy acertada visión empresarial al detectar, de manera temprana, la merma de asegurados y pólizas que paulatinamente sufría su cartera.

Y si bien en ello tenía una incidencia porcentual considerable la presencia de entidades de la competencia –con especial mención a la “banca-seguros” y otros grandes centros de distribución-, se podía achacar la situación, en mayor manera, a la súbita y práctica desaparición de la red de cobradores a nivel de todo el estado español. Una vez perdido el contacto periódico con los clientes, comenzó a mermar, con ello, la relación, la confianza y la comunicación con la Compañía. Se resintió, en suma, la fidelidad de los clientes, y ese cambio en el estado de los asegurados, predisponía a los mismos al cambio de entidad aseguradora, ya que había desaparecido el vínculo que, durante años, lo había unido a la anterior.

Analizando detalladamente los datos expuestos en las páginas anteriores, podemos manifestar que la implantación del Proyecto Disban en OCASO SEGUROS ha supuesto un logro muy importante para la Compañía, y en extensión, para las oficinas en los que ya se ha implantado el mismo puesto que se han conseguido varios objetivos fundamentales:

- Volver a contactar con los clientes, mínimo una vez al año, para resolver sus posibles problemas y asesorarles. Con esta acción se ha logrado que el cliente vuelva a reencontrarse con “el Agente de Ocaso de toda la vida”.
- Incrementar la producción de pólizas con el consiguiente incremento de las carteras, debido a la acción comercial que desarrollan los Agentes del Proyecto Disban.
- Retomar y consolidar el camino de la fidelización de los clientes, que de nuevo se sienten arropados por personal de la Compañía y, en consecuencia, son mucho menos proclives al cambio de aseguradora, ya que ponen en valor la atención que se les presta y no se sienten un “cliente-número”, cuya relación con la compañía es un cargo periódico en la cuenta bancaria.

Con estos objetivos conseguidos y con los espectaculares datos mostrados a nivel de la Compañía y los no menos sobresalientes de la Agencia, se demuestra que el Proyecto DISBAN ha sido un éxito total para el fin que se perseguía al implementarlo, que las redes de venta cuentan con un sistema de prospección de negocio muy importante y que su sistema y su recorrido estarán vigentes durante muchos años más en Ocaso y en todas aquellas entidades que, tarde o temprano, acabaran imitando este tipo de modelos.

9. Bibliografía

9.1 Libros

HERNÁNDEZ SEGURA, D. (2009). *Se vende mercado asegurador*. S.L. Civitas Ediciones, Barcelona.

CECAS (1989). *Tratado general de seguros: teoría y práctica de los seguros privados*. Consejo General de Agentes y Corredores de Seguros en España.

CECAS (2009). *La planificación estratégica en las empresas de mediación de seguros*. Consejo General de Agentes y Corredores de Seguros en España.

WILLIAM T. RYAN (2007). *Actividad de Marketing*. Deusto, EEUU.

LEY 26/2006 BOE (2006). *Ley de Mediación de Seguros y Reaseguros Privados*.

CASA ARUTA, E. (1992). *Tratado General de Seguros*. Consejo General de Agentes y Corredores de Seguros de España, Madrid.

PEREZ TORRES (1982). *Conociendo el seguro*. Umeser, Barcelona.

PEREZ TORRES J.L. (1987). *Teoría y práctica de los seguros privados*. Umeser, Barcelona.

PERCY WHITING, H. (1990). *Las 5 grandes reglas de la venta*. Ediciones Omega, S.L.

OCASO (2014). *Manual de Formación de Ventas*. Empresa Ocaso.

TORRES OLIVARES, M. (2002). *Fideliting*. Autor-Editor, Madrid.

NIGEL HILL Y JIM ALEXANDER (2006). *Manual de satisfacción del cliente y evaluación de la fidelidad*. Aenor. Asociación Española de Normalización y Certificación.

BATALLER GRAU, J. (2014). *La protección del cliente en el mercado asegurador*. S.L. Civitas Ediciones.

CHIESA DE NEGRI, C. (2007). *Fidelizando para fidelizar*. S.A. Eunsa, Navarra.

9.2 Enlaces Internet

OCASO - www.ocado.com

10. Anexos

• ANEXO Nº 1: LEGISLACION

LEY DE MEDIACION DE SEGUROS Y REASEGUROS PRIVADOS

La Directiva 2002/92/CE del Parlamento Europeo estableció las bases para la armonización de la actividad de mediación de seguros en la Unión Europea. Esta Directiva respondía a la necesidad de establecer un marco legal comunitario que permitiese a los mediadores de seguros ejercer libremente en toda la Unión, con la finalidad de contribuir al correcto funcionamiento del mercado único de seguros, sin olvidar nunca la protección de los consumidores en este ámbito.

La Ley 9/1992, de 30 de abril, supuso el reconocimiento a la importancia económica y social de la actividad de mediación de seguros. Ello llevó a incrementar las exigencias requeridas para actuar como mediador de seguros, con el propósito de mejorar la calidad del servicio y de proteger a los tomadores de seguros y asegurados.

Estas medidas de protección fueron acompañadas de otras destinadas a conseguir una mayor liberalización en este sector; sin embargo, la realidad del mercado ha ido demostrando que tal liberalización ha llevado aparejada, en ciertos supuestos, una falta de transparencia en la mediación de seguros.

Para mejorar esta transparencia y garantizar la protección de los consumidores y usuarios, y derogando todas las leyes vigentes hasta el momento, en el año 2006 se dictó la Ley de Mediación de Seguros y Reaseguros Privados, en adelante LMSRP, (Ley 26/2006 de 17 de julio), cuya regulación se asienta en tres principios básicos:

- a) La regulación de nuevas formas de mediación, con la incorporación de las figuras del agente de seguros vinculado a varias entidades aseguradoras y del corredor de reaseguros.
- b) El principio de igualdad de trato de las distintas clases de mediadores, para lo cual se prevén requisitos profesionales equivalentes para todos ellos atendiendo a su especial naturaleza.
- c) El principio de transparencia que garantice adecuadamente la protección de los consumidores en este ámbito.

LEY DE ORDENACION Y SUPERVISION DE LOS SEGUROS PRIVADOS

De la amplia Ley de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados, Ley 30/1995, de 8 de noviembre, y el no menos extenso Reglamento que la regula, podemos extraer de su texto, y para el interés que conviene a nuestro trabajo, los siguientes párrafos:

“La prima, bajo los principios de indivisibilidad, invariabilidad, suficiencia y equidad, responde a una aplicación práctica del principio de equivalencia de las prestaciones.

El carácter tuitivo de la legislación se muestra de manera evidente en las necesidades de información, antes y durante la celebración del contrato a que tienen derecho el tomador y, en su caso, el asegurado...”

LEY DEL CONTRATO DE SEGURO

De la Ley de Contrato de Seguro, Ley 50/1980, de 8 de octubre, entresacamos los siguientes epígrafes:

CAPITULO VI: PROTECCION AL ASEGURADO.

Art. 104.- Deber general de información al tomador.

Art. 105.- Deber particular de información al tomador en el caso del Seguro de Vida.

Art. 105-bis.- Deber particular de información al tomador en el caso del Seguro de Decesos.

Art. 107.- Constancia de la recepción de la información por el tomador.

• **ANEXO Nº 2.- CONSIDERACIONES SOBRE EL MERCADO ASEGURADOR ESPAÑOL.**

Ya hemos expuesto a lo largo del estudio, que en el mismo se han utilizado ideas, incluso frases completas y literales, del presente Anexo. Sin embargo, y a fuerza de parecer repetitivos, hemos considerado oportuno editarlo en su totalidad, dado que estas “consideraciones” que se presentan a continuación, aquí tienen un carácter mucho más amplio y detallado y, sin lugar a dudas, contribuirán a la mejor comprensión de la situación del mercado asegurador en nuestro país y la interrelación que tiene con el interés de la fidelización de los clientes.

Como tantas veces ocurre en diversos órdenes de la vida, la Ley de Mediación, que debió llegar para clarificar el mercado asegurador, opinamos que logró un efecto contrario, en el que salieron altamente perjudicados los mediadores de seguros, pilar fundamental en el que, hasta ese momento, se sustentaba la comercialización de los productos de la inmensa mayoría de las compañías aseguradoras.

La problemática de la puesta en marcha y consolidación de la LMSRP se solapó con el cambio socio-económico que se produjo en nuestro país a partir de 2008, y que en el año 2015 todavía persiste, y que supuso el final de la burbuja inmobiliaria, la crisis bancaria de 2010 y, finalmente, el aumento desmesurado del desempleo.

Esta nueva realidad española, con sus cambios –algunos leves, otros radicales--, no podía dejar de afectar al estamento asegurador y supuso una modificación muy sustancial en las estructuras comerciales de las compañías y, aún más, en el sistema de distribución de sus productos en el que, hasta entonces, tenía una gran preponderancia la mediación, tanto en su versión de agentes como de corredores. El mercado asegurador cambió con gran rapidez y no siempre lo hizo para mejor.

Al amparo de la LMSRP y motivado por la crisis nacional, irrumpieron con fuerza en el ámbito de la mediación aseguradora algunos canales que, si bien hasta la fecha existían de manera testimonial, ahora demandaban una mayor cuota de mercado en el negocio asegurador.

A mediados de los años 90, aparecieron en el mercado las compañías aseguradoras “on-line”, siendo su principal abanderada LINEA DIRECTA, fundada en 1995 y perteneciente al grupo Bankinter. Estas empresas de venta telefónica o internet, y a pesar de su constante bombardeo publicitando sus bajas primas en todos los medios de comunicación, han logrado un nicho de clientes que se ha estabilizado con el tiempo, pero no han logrado, ni de lejos, las grandes carteras que preveían, pensamos que por la ausencia de puntos de venta en los que el cliente, tras la ocurrencia de un siniestro, pueda ver en persona a quien deba resolverle el problema, y no tener que tramitarlo a través de un sistema informático-telefónico que, en la mayoría de ocasiones, no le deja satisfecho.

Pero la LMSRP, y en claro detrimento de las redes tradicionales, lo que propició fue la aparición y/o el auge de la mediación aseguradora en las entidades bancarias y en las grandes compañías de distribución. Y aparecieron, de ese modo, los OPERADORES DE BANCA-SEGUROS, (contemplados como tales en la LMSRP) y los departamentos de seguros de empresas con gran afluencia de público a sus instalaciones, sirviendo como modelo típico de éstas últimas EL CORTE INGLES o CARREFOUR.

Y es necesario analizar la actuación de estos últimos operadores que, lejos de someterse a los dictados en los que pretende asentarse la LMSRP, la experiencia diaria del mercado demuestra que los contravienen con total impunidad, sin que aquellos quienes legislaron la Ley que les ampara sean capaces de poner freno a los abusos que, día tras día, cometen con los clientes.

Dentro de los nuevos sistemas de comercialización, nos detendremos en el canal bancario, debido a que, a nuestro juicio, es el que más ha perjudicado a muchas compañías y a la mediación tradicional. La práctica totalidad de los bancos tienen bien su propia compañía aseguradora, bien son, por medio de corredurías interpuestas, agentes o auxiliares externos de compañías con las que han suscrito contrato de mediación. Pero costaría encontrar (y dudamos en que lo lográramos) una entidad bancaria que no ofrezca a sus clientes pólizas de seguro cuando éstos acuden a las oficinas a realizar alguna transacción propia del banco. Como apuntábamos en un párrafo anterior, los bancos, y a partir de la crisis que sufrieron en 2010, han encontrado, en la comercialización de seguros, un paliativo a las importantes caídas de beneficios que tuvieron en su actividad financiera, básicamente por la bajada de los tipos de interés.

Pero la actuación de los bancos, en ocasiones, nos atrevemos a decir que bordea la ilegalidad, despreciando el contenido de algunas leyes por las que nos regimos los ciudadanos de este país y haciendo caso omiso de las serias advertencias que, en ésta materia, les ha realizado y sigue realizando periódicamente la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones.

La banca-seguros, auspiciada por algunas de las propias aseguradoras, --que adivinaron una gran posibilidad para incrementar su negocio-- ha sido uno de los canales de distribución que más ha perjudicado al resto de compañías y, sobre todo, a la red de mediación tradicional en España, por la dificultad que

ésta última encuentra para poder competir en igualdad de condiciones con los gigantes financieros.

Veamos cuales son las arteras estrategias que emplean los bancos a la hora de captar seguros, y también los inconvenientes que ello comporta:

PRODUCTOS CON PRECIOS MAS BAJOS

El coste de distribución de los bancos es mínimo, irrelevante en su cuenta de resultados. Su propio personal administrativo y comercial actúa como “mediadores” en sus propias instalaciones y no perciben retribución alguna por la contratación de los seguros. Así pues, todo el beneficio de la venta (la comisión) es íntegra para la entidad. La ausencia de gastos de gestión externa, que no se aplican a las primas, permite un importante abaratamiento de las mismas.

CONOCIMIENTO DEL CLIENTE

A diferencia de las compañías y los mediadores, los bancos no necesitan captar clientes para vender seguros: Ya los tienen en su propia base de datos y su afluencia a las oficinas es permanente. En dichas oficinas conocen todo su historial, sus posibilidades financieras y sus necesidades diarias. El aprovechamiento de estos datos es fundamental para su sistema de venta y lo utilizan con total descaro. Incluso algunos bancos ya han tenido denuncias en éste sentido, puesto que aprovechaban la domiciliación de recibos de seguros de sus clientes en otras entidades para, teniendo y utilizando toda la información, ofertar sus productos a precios más baratos.

DESCUENTOS POR CONTRATACION

Las entidades bancarias publicitan en los medios y en sus propias oficinas la aplicación de descuentos por la contratación en un “paquete” de todas las pólizas de un cliente en su entidad, ofreciendo descuentos imposibles de aplicar por los mediadores tradicionales, que dependen de las comisiones para su subsistencia como profesionales del seguro, empresarios en muchas ocasiones. Es indudable que, en las actuales circunstancias económicas, estos descuentos son muy atractivos para los clientes, los cuales acaban seducidos por los mismos y traspasan sus seguros a la entidad bancaria.

Pero también se generan aspectos negativos, de cara a los intereses de los clientes, en esta actuación de los bancos. Entre ellas:

OBLIGATORIEDAD EN LA CONTRATACION

Los bancos utilizan su posición dominante ante el cliente para “colocarle” los seguros no que le interesan al tomador, sino los que le convienen a la entidad y por ello, en muchísimas ocasiones, se suscriben pólizas con nulo interés asegurado para el tomador. De sobra es conocida la experiencia de demasiados clientes de banco que se han visto literalmente obligados a suscribir pólizas de seguro con la entidad bancaria a la que han solicitado un

préstamo hipotecario, utilizando ésta la argucia de la reducción del tipo de interés si la solicitud es contestada de manera afirmativa o, al contrario, de cobrar un tipo más alto o, incluso, denegar el préstamo.

Entraríamos aquí de lleno en la definición de “Cláusula Abusiva o Leonina”, cuando en el diccionario de la RAE leemos que se aplica dicho nombre a “toda aquella cláusula contractual no negociada individualmente, predispuesta, cuya incorporación viene impuesta por una sola de las partes. Que va en contra del principio de buena fe y causa un grave desequilibrio en los derechos y obligaciones de las partes en perjuicio del consumidor...” Y si hacemos mención a este tipo de abuso es porque la legislación Española, en el art. 80 del Texto Refundido de la Ley General para la Defensa de Consumidores y Usuarios, exige que los contratos con consumidores y usuarios cuando incorporen cláusulas no negociables individualmente, reúnan determinados requisitos, entre los que cita, textualmente: “Cláusulas que limitan el derecho de los consumidores y usuarios” y “Cláusulas que contravengan las reglas sobre competencia y derecho aplicable”. Pero, como casi siempre ocurre, las entidades, en su propio beneficio, bien ignoran lo legislado en este país, bien se enfrascan en interminables litigios que siempre acaban en perjuicio del reclamante.

DEFICIENTE O INEXISTENTE FORMACION ASEGURADORA DEL PERSONAL

No cabe duda de que la LMSRP es taxativa en su artículo 8, de título “Los auxiliares externos de los mediadores de seguros” en cuanto a las funciones a desempeñar por esta figura y, al tiempo, delega en la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones “las líneas y principios básicos que habrán de cumplir los programas de formación de los auxiliares en cuanto a su contenido, organización y ejecución”, abundando en el mismo artículo que “los auxiliares externos no tendrán la condición de mediadores de seguros, ni podrán asumir funciones reservadas por la LMSRP a los referidos mediadores...”

Resulta una obviedad, pues, decir que la inmensa mayoría de los empleados de las entidades bancarias que, de manera intrusa, colocan seguros a sus clientes, no están legalmente capacitados ni cualificados para ello. Presuntamente, no siguen ni se les exigen los obligatorios programas de formación que marca la LMSRP, no tienen más conocimientos aseguradores que los que tiene el gran público y no están moralmente autorizados para asesorar a nadie en ésta materia. Y de ahí que haya tanto cliente descontento con el seguro gestionado por su entidad crediticia al llegar el momento del siniestro: Porque, entonces, la realidad les dice que tienen el seguro inadecuado, en la entidad inadecuada y “aconsejado” y contratado por la persona inadecuada..

La mayoría de las cuestiones aquí expuestas serían también de aplicación a la comercialización de seguros en los departamentos creados al efecto por las grandes superficies.

En cualquier actividad comercial es fundamental para quien la ejerce el preservar su cartera de clientes. Son la fuente exclusiva de sus ingresos y su razón de ser como profesionales y/o empresarios. Por tanto, conservar a dichos clientes es un reto cotidiano en un mundo competitivo y globalizado.

El mercado asegurador y su mediación tradicional, como se ha expuesto en párrafos anteriores, sufre de manera muy virulenta la pérdida diaria de clientes, que son captados por otros canales de distribución, en ocasiones de manera torticera.

¿Qué hacer entonces ante esta sangría permanente que se produce en las carteras de muchas compañías y de los mediadores? ¿Son los mediadores figuras tendentes a la desaparición, engullida su labor y su medio de vida por los grandes bancos y grandes superficies? ¿Qué grado de negatividad supondría la desaparición de los mediadores en la distribución? ¿Qué sucedería con los miles de pequeñas empresas que no serían viables y con los miles de puestos de trabajo que se perderían? ¿En qué situación de indefensión quedarían los asegurados a la hora de contratar una póliza de seguro o de que se les prestase la correcta atención e indemnización ante la ocurrencia de un siniestro?

La reflexión de las circunstancias que acabamos de exponer fue fundamental para abordar el trabajo de “fidelización” de clientes que hemos desarrollado.

• **ANEXO N° 3.- DOCUMENTACIÓN AGENTES DISBAN**

1. Documento “HORARIO PERSONAL DEL AGENTE”.

 OCASO	FECHA	HORA	TOMADOR	PRODUCTOS	OBSERVACIONES
LUNES					
MARTES					
MIÉRCOLES					
JUEVES					
VIERNES					

2. Documento “SEGUIMIENTO ACTIVIDAD SEMANAL EQUIPO DISBAN POR AGENTE”

SEGUIMIENTO ACTIVIDAD SEMANAL EQUIPO DISBAN POR AGENTE										
FECHA DIA Y MES	DIA DE LA SEMANA	GESTIONES DISBAN REALIZADAS			VISITAS TOTALES		ACTIVIDAD COMERCIAL SOLICITUD FIRMADAS			OBSERVACIONES
		N° DE CONTACTOS	SUPLEMENTOS FORMALIZADO	PÓLIZAS MODIFICADAS	CONCERTADAS	REALIZADAS	DECESOS	(1) ASEG.	OTROS RAMOS	
	LUNES									
	MARTES									
	MIÉRCOLES									
	JUEVES									
	VIERNES									
TOTALES		0	0	0	0	0	0	0	0	0

OFICINA AGENTE
 SEMANA N° DESDE HASTA
 OBSERVACIONES

(1) Se deben de añadir las inclusiones de asegurados al dato de nueva producciones.

3. Documento “FHICA DE MODIFICACIONES DEL CLIENTE / FICHA DE TRABAJO DISBAN”

FICHA DE TRABAJO DISBAN

OFICINA AUXILIAR INSPECTOR


Nº PÓLIZA DECESOS:

MODIFICACIONES

REFERENCIAS, CONTACTOS Y PRESUPUESTOS

OBSERVACIONES

4. Documento “CALIDAD DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO”



CALIDAD PRESTACIÓN SERVICIO DISBAN

INSPECTOR: _____ AGENTE: _____

NOMBRE: _____ PRODUCTO: _____ Nº DE PÓLIZA: _____

1º ROGAMOS QUE REALICE UNA VALORACIÓN GENERAL DE ESTE SERVICIO.

Excelente Bueno Normal Regular Malo

2º QUE VALORACIÓN DARÍA AL ASESORAMIENTO Y ATENCIÓN RECIBIDA.

Excelente Bueno Normal Regular Malo

3º VALORACIÓN DEL RESTO DE PRODUCTOS DE OCASO.

Excelente Bueno Normal Regular Malo

Cliente Ocaso S.A.					
	SI	NO	Compañía	Fecha vto.	Observaciones
Hogar					
2ª Vivienda					
Comunidad					
Vida-Ahorro					
Vida-Riesgo					
Accidentes					
Otros					

4º CONOCE ALGUNA PERSONA QUE ESTE BUSCANDO TRABAJO.

D. _____ ☎ _____

5º A QUE TRES PERSONAS RECOMENDARÍA UNO DE LOS PRODUCTOS DE OCASO.

D. _____ ☎ _____

D. _____ ☎ _____

D. _____ ☎ _____

FECHA: _____ HORA: _____