

PSFyS. Tema 15
ORGANIZACIÓN DE LA OFICINA DE SEGUROS
Y MARKETING DE SEGUROS

1) EL MARKETING DE SEGUROS

1.1.- EL MERCADO DE LOS SEGUROS ES MUY PECULIAR

El mercado del seguro tiene características que lo hacen especial, por el producto y por la actitud del cliente. Reflexionemos sobre algunos de sus aspectos:

- Aquí se cobra un precio y no se da ningún bien a cambio, ni siquiera un servicio presente, a no ser que se entienda como tal la seguridad que se manifestará (o no) si ocurre el desgraciado suceso y se indemniza.
- El adquirente cambia un bien presente (el dinero de la prima) por un futuro incierto (siniestro con indemnización). Incertidumbre parcial porque si bien el sujeto adquirente no sabe si sucederá el evento, tiene certeza de que sería indemnizado si sucediera.
- Donde en el punto anterior dijimos certeza debíamos decir confianza, que no es lo mismo. La presunción de solvencia y moralidad que el cliente tiene de la entidad debe estar fundamentada. La marca, debe estar muy acreditada. Solemos desconfiar de los compromisos que obligan a la parte contraria en situaciones complejas, cuando además se resuelven a largo plazo.
- El seguro es un contrato de tracto sucesivo, continuado. La relación de los contratantes no acaba el primer día, al adquirirlo. Frecuentemente se prolonga durante años. Y eso supone una relación proveedor/cliente especialmente prolongada.
- El seguro tiene relaciones de mercado peculiares:
 - El sujeto adquirente debe ser cabal, responsable, precavido y un etc. de condiciones psicológicas que no son fáciles de encontrar. Proceder a pensar determinados posibles supuestos, la muerte, por ejemplo, es una tarea en la que ponemos a trabajar el consciente racional en contra del inconsciente. A todos nos gusta soñar futuros felices y estamos predispuestos a suponer lo mejor alejando de nuestra cabeza los pensamientos más negros. El vendedor puede resultar desagradable recordando al sujeto comprador lo que no le gusta afrontar, ni siquiera suponer.

- La figura del vendedor es muy importante. No todos los seguros son iguales, ni mucho menos, pero en general la venta suele ser un acto muy personal. La venta por Internet o promovida en primera instancia por correspondencia o por teléfono es escasamente efectiva.

1.2.- EL ESTUDIO DE MERCADO Y LA TIPOLOGÍA DEL CLIENTE

Se trata de establecer segmentos diferenciados, según topologías de clientes. Los criterios de segmentación que mas pesan son los socioeconómicos. La profesión o la actividad son determinantes.

En principio cabe dividir la clientela en grandes bloques, empresas, autónomos, profesionales y particulares. Y dentro de estos grandes grupos, caben otros subgrupos que son el resultado de adoptar diferentes criterios de segmentación.

Los seguros para empresas están determinados por su ramo de actividad y se prestan a una racionalidad económica en donde pueden perder fuerza las motivaciones psicológicas y personales que influyen poderosamente en otros seguros, sobre todo en los personales a particulares.

En general, en cada producto, los clientes, de forma mayoritaria, manifiestan motivaciones peculiares y diferentes de los otros ramos:

Ramo	Exigencias fundamentales	Otras motivaciones
Automóvil	Precio ajustado.	Servicios complementarios de reparaciones Flexibilidad. Coberturas ampliables o segregables.
Multirriesgos del hogar	Asistencia de reparación inmediata, buen servicio (con posibilidad de descuelgue) Fiabilidad en la compañía.	Precio ajustado. Amplitud de coberturas. Coberturas flexibles.
Vida-riesgo	Fiabilidad en la compañía	Precio ajustado y estable. Póliza flexible. Posibilidad de cambiar capitales y coberturas.

No todos los clientes del mismo producto reaccionan igual ante el mismo trato, mensaje o precio. La labor de los comerciales del seguro es detectar las verdaderas necesidades del cliente, incluso las que el propio cliente no ve con claridad. Hablamos de necesidades que el cliente puede llegar a satisfacer con su nivel de renta o de gasto.

Por ejemplo:

Los adquirentes de seguros suelen desconocer en profundidad los productos porque estos suelen ser complejos. El comercial debe buscar las características o coberturas que mas satisfagan al cliente, proponiéndole una alternativa simple (dos opciones) pero no toda la variadísima gama que solo servirá para aumentar su confusión.

1.3.- LA INNOVACIÓN DE PRODUCTOS.

El diseño de nuevos productos y servicios, o su remodelación, esta sujeto a un restrictivo marco legal como vimos en las lecciones anteriores.

Generalmente las rentas altas son mas propicias a pagar la prima que corresponda para afrontar los riesgos y aquellos con menor nivel y con escasa capacidad de ahorro, asu-

men en mayor medida los riesgos. Siendo así que las necesidades y gustos de los consumidores cambian sobre todo con su nivel de renta, y también con su nivel de desarrollo¹, cultura y educación, las compañías deben detectar a través de sus departamentos centrales de marketing como se van realizando esas mutaciones.

Dado la característica de tracto sucesivo, la **atención al cliente** es una cualidad fundamental para fidelizarlo y retenerlo. Y no solo eso, el trato personalizado se convierte en un importante aspecto diferenciador dentro de un mercado que ofrece productos parecidos. Además, la continua relación permite percibir sus cambios. Los departamentos de marketing estarán atentos a esas fuentes internas de conocimiento y exploración del mercado.

Los clientes se ganan o se pierden en los siniestros. La labor de valoración de daños e inspección que realizan los peritos no puede desvincularse de las funciones comerciales.

Las innovaciones en el campo de los seguros no son radicales, afectan, a las coberturas, a su flexibilidad, al precio, al trato con el cliente, etc. Todas estas cualidades son de muy difícil la protección frente a los imitadores, la posibilidad de patentes es prácticamente nula. Cualquier innovación que tenga éxito es rápidamente copiada por la competencia. Pero el que copia pierde porque no aprende; se inhibe de lo que mas vale en este sector y en muchos otros: El saber hacer, la capacidad de innovar continuamente. La sobreoferta de imitaciones hace bajar los precios, pero para entonces, el innovador ya ha inventado otro producto/servicio, buscando la diferenciación positiva, y lo lanza en solitario al mercado, gozando de un importante margen de rentabilidad hasta que le imitan.

1.4.- LA COMUNICACIÓN

Lo que voy a decir a continuación ocurre con muchos productos. Con los seguros mucho más:

Los adquirentes de seguros, en general, antes de tomar contacto con el producto tienen que atravesar un largo camino que la publicidad debe allanar. Y son, en orden, primero lo más básico:

- Conocer la compañía aseguradora.
- Reconocerla como entidad fiable.
- Haber oído la existencia del producto. Haber recibido alguna información al respecto.
- El mensaje debe lograr que el cliente potencial sea consciente de su necesidad, al menos relativamente, no es una cosa tan fácil.
- La publicidad debe haber estimulado su interés por el producto, o al menos, debe despertar el interés, es decir, la curiosidad.

Esta senda, aquí descrita, conduce al cliente potencial al punto de venta donde el agente comercial allí situado se encargará de confirmarle, con mayor fuerza, que su necesidad existe y que solo se podrá satisfacer firmando una tranquilizadora póliza, a un precio asumible y razonable, que le permitirá un presente sosegado con un futuro asegurado. De esta reflexión debe desprenderse la suma importancia de la publicidad en los seguros, también de la distribución.

.

¹ no es exactamente lo mismo pero suelen ligarse a largo plazo; lo uno lleva a lo otro y viceversa.

1.5.- LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN.

Los Seguros comercializados por mutuas y cooperativas, distribuyen sus productos entre los socios y mutualistas según determinen ellos mismos a través de sus órganos, atendiendo a las específicas condiciones características del colectivo promotor.

Las S.A. de seguros recurren a:

- Oficinas sucursales y puntos de venta, donde los empleados atienden a los clientes que previamente se han interesado siguiendo campañas publicitarias, promociones, merchandising y otros instrumentos de comunicación.
- Los agentes de la propia compañía desplazados a los domicilios de los clientes, lugares de trabajo, o cualquier otro punto. Recuerde que éstos son intermediarios que trabajan, de forma estable y permanente, para una sola compañía y sólo pueden recomendar productos de ésta.
- Los corredores de seguros. Recuerde que éstos son profesionales cualificados que tienen una titulación especial expedida por el Ministerio de Economía y Hacienda y que trabajan con todas las aseguradoras que tengan a bien, sin establecer con ninguna de ellas contratos de dependencia alguna.
- **La venta cruzada** de sus productos.

Los seguros tienen algo que los bancos necesitan: la liquidez; ingentes cantidades de liquidez que en parte mantienen disponible y en gran parte transforman en activos a corto y en activos a largo plazo.

Los bancos tienen lo que las compañías aseguradoras desean: Clientes de hipotecas y otros créditos que precisan asegurar a su acreedor que podrá cobrar pase lo que pase. Y para eso están las compañías del grupo. La venta cruzada se genera sobre todo en las oficinas bancarias. También otras empresas de carácter industrial o comercial pueden contribuir a la venta de seguros con sus exigencias de garantías.

Lo normal es que coexistan varias formas de distribución. Las compañías que no tienen oficina en una localidad pueden servirse de agentes en exclusiva (sistema de agencias) o bien de corredores acreditados para abarcar esos espacios.

Las grandes empresas, en grandes ciudades, recurren a oficinas similares a los bancos, en calles concurridas, en planta baja, con grandes lunas que hacen gala del logotipo, del nombre, del merchandising de la compañía. La oficina, frecuentemente microoficina, con solo dos empleados, es el lugar escogido, en estos casos, para establecer el contacto cliente/producto. Normalmente son oficinas multiproductos, pero las hay también especializadas, sobre todo en el ramo del automóvil.

2) ORGANIZACIÓN DE LA OFICINA DE SEGUROS

Las grandes S.A. de seguros se organizan de forma parecida a los bancos. Las oficinas centrales pueden dividirse en tres o cuatro grandes áreas.

- El área financiera tiene especial relevancia. Las compañías de seguros mueven grandes fondos de liquidez que tiene que invertir para lograr la máxima rentabilidad dentro de los límites de seguridad que establece la ley mas los que voluntariamente se determinen. Su importancia es básica de cara a los resultados. El beneficio de la

- empresa depende del margen comercial mas el margen financiero que pueda obtenerse con una buena gestión de la liquidez.
- En el área técnica se fijan las cuantías de prestaciones, se hacen evaluaciones de riesgos y se establecen las primas de acuerdo con tablas actuariales basadas en la probabilidad de los siniestros.
 - El área de servicios jurídicos tiene también una notable dimensión. La actividad aseguradora se mueve en medio de complejas cuestiones legales que afectan a los clientes y la aseguradora. Es bastante frecuente que la compañía se vea involucrada en multitud de procesos legales civiles y penales por iniciativa propia o a instancia de clientes. Los servicios jurídicos de la empresa intervienen también asesorando en el diseño de los productos.
 - Es el área comercial, con su departamento de marketing, los que hacen la propuesta de productos y campañas, contando con el asesoramiento de los anteriores. Después llevan a su cargo la gestión comercial directamente o a través de su red de sucursales.

En las oficinas centrales residen los departamentos de asesoramiento y apoyo a las oficinas.

Igual que en los bancos la dirección general de la compañía puede juzgar adecuado la formación de divisiones que recojan algún ramo de seguro o conjunto de ellos, que interesen segregar. Suele ser habitual que el ramo del automóvil tenga esa condición de independencia funcional. También puede ocurrir con el conjunto de seguros de vida.

Paralelamente a esa organización funcional, la organización territorial se plantea el mercado atendiendo a las especiales condiciones que puedan presentar regiones o zonas diversas. En la cúspide del organigrama regional los directores deberán responder de las razones que explican una menor penetración en su región o lo contrario, la expansión con éxito. La dirección regional nombra delegados provinciales o locales para atender las oficinas de gestión y comercialización.

LA OFICINA SUCURSAL

Las grandes tienen un departamento comercial, un departamento administrativo y otro de siniestros.

En la actualidad las oficinas se hacen más pequeñas, tienden a ser puntos de venta que trasladan a una central provincial la gestión del papeleo intensivo. Todo lo relativo al personal está centralizado, nóminas y comisiones. Las propuestas, pólizas, y todo tipo de contratos están normalizados y se tramitan centralizadamente. La contabilidad se reduce a informar unos estadillos telemáticos a la central, etc. Las más grandes llevan la gestión de siniestros, sus pagos, etc., pero las pequeñas son meros comunicadores de ellos. Se ocupan exclusivamente de la gestión comercial; el mantenimiento y la ampliación de la cartera de clientes.

La sucursal tiene como responsable a un director y a su cargo un equipo mixto comercial/administrativo integrado por una o dos personas. Si la sucursal es grande puede que haya un inspector de riesgos, un perito. Dependiendo del director también pueden establecerse redes de agentes a comisión exclusivamente, o en plantilla, es decir, con sueldo fijo, o mixtos. Su misión es ampliar la cartera de clientes. En cuanto a remuneraciones y formas de dependencia de los agentes cada compañía tiene su particular política.

**Tema 15. ORGANIZACIÓN DE LA OFICINA DE SEGUROS
Y MARKETING DE SEGUROS
ACTIVIDADES**

- 1) Escoja Vd. un producto de vida-riesgo y trate de venderlo a un compañero.
El compañero que hace las veces de cliente deberá hacer objeciones para destruir los argumentos del vendedor.
El resto de la clase deberá redactar un pequeño informe de lo sucedido haciendo su personal valoración y justificándola.

**Tema 15. ORGANIZACIÓN DE LA OFICINA DE SEGUROS
Y MARKETING DE SEGUROS
DICCIONARIO DE CONCEPTOS**

Peritaje de siniestros	Muchos de nosotros hemos tenido la experiencia de vivir un siniestro. Normalmente interviene un Perito de Seguros de la compañía que hace de evaluación de los daños y tras el estudio de la póliza propone una cifra de indemnización, o bien rechaza el siniestro, si llega a estimar que está fuera de cobertura. Puede ocurrir que el asegurado no esté conforme con esa valoración. En tal caso, la ley contempla que el asegurado pueda nombrar un perito externo, un profesional independiente que le represente, un perito del asegurado, que puede o no coincidir con el de la compañía. De suceder esto último el asegurado puede iniciar la vía legal de reclamación por incumplimiento de contrato.
Sistema de agencias	Las agencias de seguro se basan en un acuerdo contractual (no laboral) por el que un agente, bajo determinadas condiciones, se encarga de vender en exclusiva los seguros de una marca en una zona o en una localidad y representarla en sus obligaciones comerciales. El agente representante generalmente es el que aporta todos los medios materiales (o parte), los gastos corrientes y los costes de los recursos humanos a su cargo.
Venta cruzada	Consiste en vender simultáneamente dos o más productos distintos pero complementarios. El precio resultante debe ser inferior a la suma por separado de cada uno de ellos. En eso consiste su atractivo y en que aumenta la utilidad del consumidor. Algunos vulgarizan el concepto y entienden que es colocar otro producto añadido al cliente, sin más.
