



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS

**PRODUCTOS DE BANCA-SEGUROS: ESTRATEGIAS PARA
EL POSICIONAMIENTO DE MERCADO Y
RENTABILIDAD DE LA CARTERA**

Reporte de Experiencia
Profesional

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

A C T U A R I O

P R E S E N T A

GABRIEL MACCHIA SAINZ

Tutor:

ACT. FELIPE ZAMORA RAMOS

2019





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

1. Datos del alumno

Macchia

Sainz

Gabriel

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Ciencias

2. Datos del Tutor

Actuario

Felipe

Zamora

Ramos

3.- Sinodal 1

Maestro en Economía

Mauricio Gabriel

Arrendando

Fernández Cano

4. Sinodal 2

Actuario

José Luis

Botello

Ramírez

5. Sinodal 3

Actuario

José Fernando

Soriano

Flores

6. Sinodal 4

Actuario

Castor Mauricio

Rueda

García

Título

Productos de banca-seguros: estrategias para el posicionamiento de mercado y rentabilidad de la cartera

51 Páginas

Índice General

Figuras	5
Introducción.....	6
Capítulo 1. Mercado de productos de banca-seguros.....	7
1.1 Introducción,.....	7
1.2 Modelo de banca-seguros.	7
1.2.1 Descripción de beneficio.	8
1.2.2 Descripción de productos.....	9
1.2.3 Clasificación.	10
1.3 Diagnóstico situacional del mercado en México.....	11
1.3.1 Mercado abierto.	11
1.3.2 Mercado asociado a un crédito.	11
1.3.1 Mercado objetivo.....	12
1.3.2 Mercado de productos.....	14
1.4 Políticas de fuerza de ventas	15
1.4.1 Políticas empresariales.....	15
1.4.2 Modelo de negocios para venta masiva.....	16
1.4.3 Mercado potencial y población objetivo	16
1.4.4 Estrategias de venta.....	17
Capítulo 2. Planeación estratégica para la venta de productos por banca-seguros	18
2.1 Introducción.....	18
2.2 Plan de desarrollo para la venta de productos de banca-seguros.....	18
2.2.1 Marco metodológico.....	20
2.2.2 Métricas de rentabilidad	21
2.1 Perfil de mercado objetivo	22
2.1.1 Bases de clientes.....	22
2.1.2 Clusterización	23
2.1.3 Performance	24
2.2 Tablero de Control	25
Definición de indicadores y objetivos	27
2.2.1 Definición de métricas de rentabilidad	27
Capítulo 3. Estrategias para el posicionamiento y rentabilidad de la cartera	29
3.1 Introducción.....	29
3.2 Campaña para el posicionamiento.....	29
3.2.1 Mercado objetivo de la campaña	29
3.2.2 Despliegue de estrategia.....	30
3.2.3 Planeación de medios para el logro de metas.....	30
3.2.4 Capacitación de la fuerza de ventas	31
3.2.1 Ambiente tecnológico e infraestructura de los servicios	32
3.3 Mercado potencial de la campaña.....	32
3.3.1 Perfil y comportamiento de los clientes	33
3.3.2 Mutación de los estilos de los asegurados.....	33

3.3.3	Diseño de la campaña para la decisión de compra	33
3.4	Medición y control administrativa	34
3.4.1	Suscripción masiva de pólizas.....	34
3.4.2	Prima de producto	34
3.4.3	Forma y frecuencia del pago	34
3.4.4	Cancelación de pólizas	35
3.4.5	Comisión de agentes y promotores	35
3.4.6	AMIS.....	35
Conclusiones		38
Bibliografía.....		40

Figuras

- Figura 1.1 Modelo de operación de banca-seguros 8**
- Figura 1.2 Distribución de la cartera de Santander 10**
- Figura 1.3 Segmentación del mercado por rango de edades 13**
- Elaboración propia 13**
- Figura 1.4 Factores de Segmentación de Mercado 14**
- Figura 2.1 Pasos para el Plan de desarrollo comercial..... 18**
- Figura 2.4 Tablero de Control 26**
- Figura 3.6 Agencia especializada en estudios de clientes..... 37**

Introducción

El objetivo de este ensayo es mostrar el contexto mercadológico del subsector de banca-seguros, sus peculiaridades, productos, normas y costumbres. Este subsector es diferente a todo el sector asegurado, en gran medida porque su fuerza de ventas no está compuesta por agentes profesionales de seguros, sino por ejecutivos y cajeros (atm) con poco conocimiento de seguros, por lo tanto, los seguros que se venden son muy sencillos que casi siempre se ofrecen en venta cruzada con algún otro producto, esto quiere decir que se venda algún seguro en de la mano con algún otro producto del banco (tarjeta de crédito, crédito personal, etc.).

Otro aspecto muy diferente al modelo de venta tradicional es que en banca seguros el cliente se acerca a los vendedores lo que facilita la comercialización ya que, aunque el índice de venta/clientes analizados sea bajo, al tener contacto con muchos clientes se pueden alcanzar las metas de ventas de manera más sencilla que un agente tradicional. La participación del actuario en este sector se orienta al análisis del entorno del mercado y la implementación de estrategias, canales de venta, y las alianzas con diversas compañías.

El proyecto analizará diferentes estrategias que se proponen al sector banca – seguros para la implementación para cada segmento de clientes, colocar los productos y alcanzar las metas comerciales. Las estrategias en banca-seguros son muy parecidas entre los diferentes competidores, existe un comité de colaboración en la AMIS donde los cinco principales jugadores de este sector se juntan a compartir información estadística confidencial discutir los retos que se están afrontando para poder afrontarlos de manera óptima; se puede decir que en banca-seguros no existe una competencia como tal ya que cada cliente tiene su banco principal y es donde hace la mayor parte de sus transacciones por lo que entre los diversos jugadores puede haber un diálogo parcialmente abierto sin que esto afecte a su compañía. En el estudio también se analizarán las campañas controladas para obtener el mayor retorno de inversión; así como las alianzas con otros productos para obtener resultados sobresalientes.

Se mostrarán las diferentes aristas que tiene la venta de seguros a través de la banca, sus ventajas y desventajas respecto al mercado tradicional de venta, así como la diversificación de canales de venta afecta a Santander y como se lidia con los diferentes retos que plantea un mercado totalmente diferente al que maneja una institución de tradicional de seguros.

Otra parte importante de este trabajo es mostrar todas las estrategias que tiene el banco para lidiar con las muchas oportunidades y retos que se presentan en este particular mercado, todos los participantes que están involucrados en los procesos de venta, comisionamiento y alianzas con diferentes áreas y productos del banco para lograr obtener los mejores resultados para todos los participantes.

Se conocerán todas las metodologías para conocer a los clientes y los competidores que tiene Santander todo esto para diseñar productos y estrategias que ayuden a maximizar la venta en cada canal y poder mitigar la cancelación, esto para alcanzar la mayor rentabilidad posible a lo largo del tiempo.

Capítulo 1.

Mercado de productos de banca-seguros

1.1 Introducción,

Los productos de banca-seguros cobran importancia pues la estrategia del mercado permite incluir, dentro de los que ofrece el banco a sus clientes, una gama de productos que depende en gran medida de la demanda y estrategia que la compañía implementa por comercializar seguros simples y adecuados al tipo de cliente buscado generar una mejor empatía con el asegurado manteniendo su mercado cautivo. Desde luego, esto es complejo, pues no podemos olvidar que al vender un seguro el cliente simplemente se queda con un bien intangible, lo cual dificulta este proceso.

En el presente capítulo se mostrará una descripción de algunos de los productos que se comercializan por banca-seguros que se refiere a una alianza estratégica entre un banco y una compañía de seguros donde dicha compañía utiliza como canal de distribución al banco para comercializar sus productos.

1.2 Modelo de banca-seguros.

El modelo de banca-seguros se podría decir que es un mercado cerrado. Los clientes del banco son todo el universo posible de clientes y se compite con los otros productos que el banco ofrece (tarjetas, inversiones, créditos etc.) se hacen alianzas para poder tener venta cruzada realizada hasta el 2016 de todos los productos.

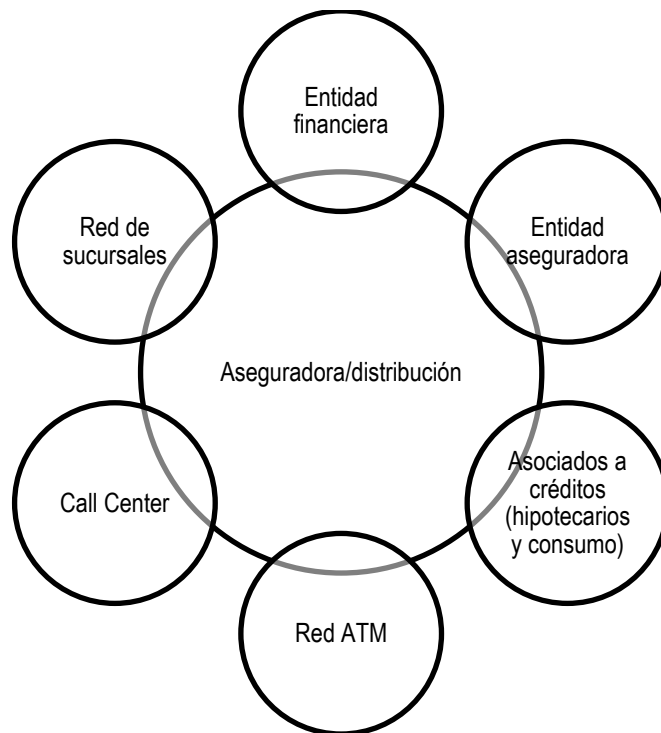
Además, las diferentes clasificaciones, diseñadas por la compañía con el objetivo de tener el análisis necesario para identificar oportunidades de negocio tales que culminen en la decisión de modificar algún producto, realizar uno nuevo, incluir coberturas en los ya existentes, modificar tarifas entre otras, se traduce en un desafío para la estrategia de ventas.

Es importante recalcar que los bancos pueden tener aseguradora propia o bien servir como intermediario comisionista de otras aseguradoras, algunos manejan esquemas mixtos para optimizar su operación y comercialización ya que la administración de algunos productos puede llegar a ser muy compleja.

Este modelo de negocios permite a las compañías aseguradoras focalizar esfuerzos en el desarrollo de sus productos, teniendo al banco como canal de distribución. Su preocupación por desarrollar productos adecuados y que sigan las tendencias del mercado se vuelve parte fundamental en su operación.

En la figura 1.1 que a continuación se muestra el ecosistema de comercialización que tiene Santander seguros y todos los jugadores que participan en él.

Figura 1.1
Modelo de operación de banca-seguros



1.2.1 Descripción de beneficio.

Santander tiene los cuatro ramos (vida, daños, gastos médicos y autos) que maneja la AMIS regulada por la Ley de instituciones de seguros y fianzas y siempre busca complementar con el cruce de algún otro producto en la cartera del banco.

El banco intenta que competencia entre productos se la menor posible y fomenta la venta cruzada de todos sus productos como: seguros, créditos, tarjetas e inversiones. Cada uno tiene diferentes productos o servicios para los diferentes segmentos de clientes.

En el artículo 23 Bis de la Ley para la Transparencia y Ordenamiento de los Servicios Financieros se prohíbe condicionar la contratación de operaciones o servicios financieros a la contratación de otra operación o servicio, lo que se conoce como "Venta Atada". Asimismo, en cumplimiento con los plazos establecidos en la Reforma Financiera, este ordenamiento entro en vigor el 10 de abril de 2014, yo trabaje entre 2012 y 2016 me tocó vivir la transición del modelo comercial para no ser sancionados.

Se engloba el 98% en los siguientes segmentos, masivo con una captación mensual promedio de 10,000 pesos o menos, premier captación mensual promedio de 10,001 pesos a 30,000 pesos Select captación mensual promedio de 30,001 pesos a 100,000 pesos y 2 tipos de banca privada que son los que tienen más que estos montos y se diferencia a los clientes por aquellos que tienen más de 1,500,000 en el banco. Esto deja ver que se tienen que hacer productos bien diferenciados para cada segmento ya que el poder adquisitivo de los clientes es diferente y por política del banco no se puede superar un 30% de su captación promedio en la venta de productos.

1.2.2 Descripción de productos.

En la operación de banca-seguros existen beneficios adicionales mismos que han ido evolucionando de acuerdo con las necesidades del mercado y a la estrategia de las compañías que buscan innovar sus productos incluyendo nuevos beneficios a los básicos ya conocidos. Entre los productos del banco por ramo, y por segmento, para tener una visión más clara de que se puede ofertar a cada cliente.

Vida.

- **Temporal a 1 año.** Es el producto en el que se enfoca más la venta ya que es el que mejores comisiones deja al banco, y tiene sumas aseguradas de 200,000 pesos a 5,000,000 de pesos por lo tanto se puede ofertar a todos los segmentos de clientes.
- **Temporal 5 años.** Se oferta principalmente a clientes premier y select y tiene distintos montos de suma asegurada
- **Seguro con inversión.** Este producto solo sale en "shots" esporádicamente y está ligado a instrumentos de inversión, se puede ver como una gran prima, pero la parte de seguro de vida es muy pequeña y por eso no es tan impulsada su venta, se impulsa en mayor parte por los beneficios fiscales al cliente.
- **Seguros ligados a créditos.** Estos productos ligados a un crédito(*) y que se cobran de manera automática al momento de entregar el crédito a un cliente. . Este seguro paga en caso de fallecimiento de la persona, y el beneficiario es la entidad que otorgó el crédito
-

Gastos Médicos.

- **Gastos médicos.** No se venden estos tipos de seguros como tal, pero aquí se contabilizan los seguros indemnizatorios por alguna enfermedad o muerte y se comercializa como un complemento al seguro de gastos médicos mayores del cliente para el pago del deducible.

Daños.

- **Pyme.** Se tiene un seguro especializado para cubrir las necesidades específicas de las pymes, casi todas las ventas venían ligadas al otorgamiento de un crédito pyme. pyme Este seguro paga el Saldo Insoluto de dicho crédito .
-
- **Hogar.** En este producto se tienen dos modalidades de venta, cuando el cliente es el dueño de la casa, este producto cubre el edificio y sus contenidos y cuenta con diferentes sumas aseguradas y cuando el cliente es arrendatario, en este producto solo se cubren los contenidos.

- **Seguros ligados a créditos.** Estos productos ligados a un crédito y que se cobran de manera automática al momento de entregar el crédito a un cliente, paga en caso del bien inmueble, sufra alguna pérdida
- **Fraude.** Cubre los fraudes hechos por el mal uso de una tarjeta y tiene distintos montos de suma asegurada, también cubre disposiciones en efectivo.

Autos

- **Autos.** Autocompara fue una herramienta muy novedosa que fue punta de lanza para la venta de seguros en el banco, empezó con cinco empresas y luego a alcanzar 12 participantes. Es un producto que busca comparar el costo de la póliza de un auto las diversas compañías y mostrar al cliente todas las opciones para que tome una decisión informada que cubra sus necesidades

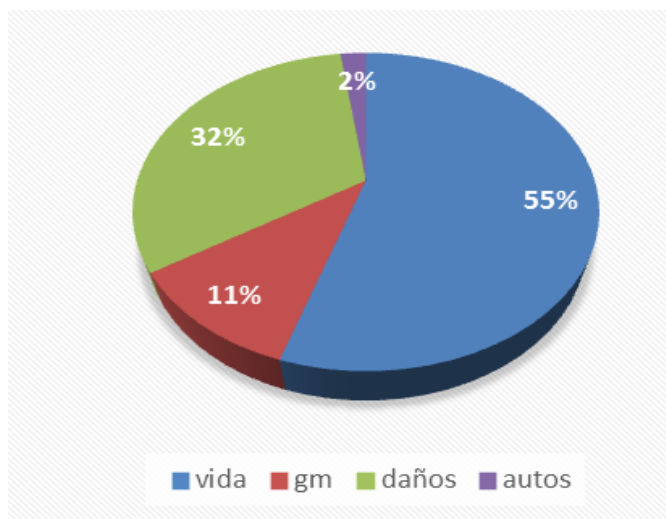
Aunque genera gran monto de prima emitida el banco se queda con un pequeño porcentaje y cada socio da una aportación anual más una comisión por cada venta y es por eso que se impulsa la venta cruzada de un producto que paga el deducible en un accidente. También estaba Autocompara flotillas, pero la promoción y venta de este producto era mínima

1.2.3 Clasificación.

A continuación, se muestra la composición de la cartera al 31 de diciembre de 2018, aunque la estructura varía durante mi estancia en el 2017-8, muestra una guía de cómo la estrategia comercial sigue impulsando los productos del ramo de vida y daños por medio de todos sus canales de venta.

Los principales canales de venta son: Sucursal, Telemercadeo, Cajero Automático (ATM) e Internet. Cada canal tiene productos y sumas aseguradas específicas lo que arroja un indicador de ventas a través de canales y SAs esto hace que las diferentes canales tengan que especializarse en la forma de comerciar sus productos y conocer sus particularidades para poder realizar las ventas.

Figura 1.2
Distribución de la cartera de Santander



Fuente: Prima directa AMIS 2T 2018

1.3 Diagnóstico situacional del mercado en México.

El mercado mexicano es diverso y muy regionalizado, por lo tanto, no se puede tener una sola estrategia o alianza con los diversos productos del banco, Santander divide la república en siete regiones

1.3.1 Mercado abierto.

El mercado abierto es el *core business* de seguros ya es que la mayor parte de la venta de seguros del banco (55%) se realiza al mercado masivo, ya que los clientes de segmentos más altos tienen en su mayoría un agente de seguros. Otro punto importante es que todo el mercado abierto es usuario de cajeros de forma continua, y aquí hay una buena parte de la cartera de clientes los cuales son muy rentables ya que no se tiene que pagar comisiones al vendedor.

Otra forma importante de atacar este segmento económico es el «Telemarketing» ya que al ser bancalizados todos los clientes, en la inmensa mayoría se tienen los datos para contactarlos y poder ofertar productos adecuados a su perfil, aquí se manejan dos tipos de venta la interna en la cual están las llamadas *inbound* (llamadas entrantes) y *outbound* (llamadas salientes) cuando se terceriza la venta en la cual solo hay *outbound*.

1.3.2 Mercado asociado a un crédito.

Es el mercado que la aseguradora tiene cautivo mediante el banco, la parte fuerte de una alianza en el negocio de banca seguros y por ello quizá la que mayor volumen tenga, pues todos aquellos créditos que el banco otorga a sus clientes o en su gran mayoría, los clientes son sujetos de un seguro por lo que la rentabilidad de este segmento depende en gran medida de la producción que tiene el banco, y en ese sentido puede pensarse que la aseguradora tiene certeza de que se llegará a las metas estipuladas pues un banco sin colocación de créditos no es negocio.

Por ello el papel que juega la aseguradora en este segmento de banca privada y Select está más ligado a buscar productos rentables y adecuados, también buscando que el cliente se sienta beneficiado al adquirirlo, así como el de generar los planes y tarifas rentables.

El comportamiento de los seguros asociados a crédito está ligado a la producción del banco y es por ello que el seguimiento se da en función de cuantos y de qué tipo de créditos se colocan, la aseguradora debe analizar la estrategia del banco para llegar a sus metas así mismo revisar oportunidades en productos del banco que aún no cuenten con seguro para poder ofertar alguno existente o bien generar el que se alinea a dicha necesidad.

El desarrollo de productos de seguros se puede agrupar la forma de venta en dos partes: los seguros que están ligados inherentemente al crédito del banco y los seguros que se realizan por venta cruzada o como se le conoce en el argot por reciprocidad.

Los seguros incluidos en el crédito se tienen los siguientes:

- Seguros Hipotecarios: los créditos hipotecarios tienen incluidos tres aspectos: un seguro sobre el saldo insoluto del crédito en caso de muerte, un seguro de daños sobre el inmueble que fue comprado y un seguro de desempleo que cubre el pago de algunas mensualidades.
- Seguros Personales: este crédito incluye dos aspectos: un seguro sobre el saldo insoluto del crédito en caso de muerte y un seguro de desempleo que cubre el pago de algunas mensualidades.
- Seguros de Nomina: este crédito incluye dos aspectos: un seguro sobre el saldo insoluto del crédito en caso de muerte y un seguro de desempleo que cubre el pago de algunas mensualidades.
- Seguros de Auto: este crédito incluye seguro sobre el saldo insoluto del crédito en caso de muerte, una característica de este seguro es que la venta se incentivaba con Autocompara.

Todos los seguros antes mencionados son obligatorios y no se pueden cancelar hasta que se liquide el crédito, en caso de liquidarse el crédito y quedara tiempo de cobertura el cliente puede pedir la devolución de la prima, correspondiente a la proporción del tiempo no transcurrido del riesgo mismo que se pagó al inicio del contrato.

La otra estrategia de venta ligada a crédito se relaciona con la labor de venta el ejecutivo consiga un crédito mayor al inicial, para poder pagar un seguro, de esta manera es como se consiguen la mayor parte de pólizas con forma de pago anual. Es decir, el seguro es financiado con un crédito.

El seguro de Vida es un producto estrella en esta forma de venta, ya que se puede manejar diferentes sumas aseguradas para encontrar una prima que el cliente esté dispuesto a pagar sin tener que cancelar por falta de fondos.

1.3.1 Mercado objetivo.

El comportamiento de compra del consumidor se define como aquel por el que (mediante un proceso racional o irracional) selecciona, compra, usa y dispone de productos o servicios para satisfacer sus

necesidades y deseos. Para poder encontrar el perfil adecuado, en cuanto al seguro de vida se refiere, se necesita que el cliente en potencia cubra características primordiales, es decir, que tenga dependientes económicos como lo son: la esposa (o), hijos, padres o alguna otra persona que sea dependiente económicamente del cliente, que en caso de fallecimiento no queden desprotegidas estas personas.

Por otro lado, sería conveniente que el futuro cliente tenga un empleo estable, el cual le permita hacer el pago del seguro sin que afecte de manera significativa las finanzas personales. En la figura 1.3 se presenta un diagrama en el cual se explica las etapas de la vida de acuerdo a rangos de edades.

Figura 1.3
Segmentación del mercado por rango de edades

Elaboración propia



El mercado que le interesará a la compañía de seguros son los siguientes:

- **Personas de 20 a 30 años de edad:** Este segmento es idóneo para aquellos que buscan inversión a largo plazo, que no son adversos al riesgo y que buscan obtener atractivos rendimientos.

- **Personas de 30 a 40 años de edad:** Este grupo de personas buscan estabilidad y seguridad económica para sus familias en caso de fallecer, además de generar reservas las cuales les permitan costear obligaciones en el futuro.

El mercado objetivo de banca-seguros es aquella persona que cuenta con algún crédito o tarjeta de crédito. La capacidad de pago es la razón, aunque parezca contradictorio, de querer saturar al cliente con este tipo de productos ligados a un crédito.

Es claro que al tener dinero, al recibir un crédito, se le venda un seguro, pero con respecto a la tarjeta de crédito la estrategia de cobro es conseguir líneas de crédito más flexibles para poder realizar cobros mensuales más fáciles de pagar y así lograr que la cancelación por no pago no exista ya que la prima se cobrará de manera automática.

1.3.2 Mercado de productos

Es importante considerar que los seguros de vida no pueden satisfacer a todos los clientes por igual, ya que sus necesidades varían de acuerdo a sus edades, profesiones, cantidad de hijos, ingresos y características personales. Es necesario diseñar un plan de seguros para cada cliente, tener en cuenta los objetivos, sueños y el perfil financiero de cada cliente para poder realizar un análisis de todos los factores que al cliente le gustaría dejar cubiertos en caso de su fallecimiento.

La segmentación de mercado según Kotler (1999) es:

“La división de un mercado en grupos claros de compradores con necesidades diferentes, características o comportamientos que quizás requieran las combinaciones separadas de productos o marketing”.

La segmentación de mercado consiste en agrupar a personas con un perfil homogéneo que demandan características idénticas de un producto, en este caso el seguro de vida individual. La segmentación de clientes es importante para comprender el comportamiento de los clientes, mejorar la comunicación con ellos, para identificar necesidades y definir requerimientos de nuevos servicios, todo ello para favorecer la captación, retención del cliente y su posterior fidelización.

Como se observa en la Figura 1.4

Figura 1.4
Factores de Segmentación de Mercado



Geográfico

- Áreas de distribución del producto
- Diferencias culturales
- Movilidad geográfica



Demográfico

- Edad y sexo
- Renta doméstica
- Nivel de educación
- Clase social y Estado



Psicológico

- Personalidad
- Estilo de percepción
- Actitudes acerca de sí mismo



Estilo de vida

- Grupos de referencia
- Roles sociales
- Correlación entre variables demográficas y psicológicas



Uso del producto

- Frecuencia de uso para un producto
- Lealtad de la marca
- Actitudes hacia un producto



Beneficios del producto

- Rendimiento o prestaciones esperadas
- Necesidades cubiertas por el producto
- Percepciones de marca
- Satisfacción

El proceso de segmentación debe dar como resultado la toma de una de cuatro decisiones básicas:

1. La aseguradora puede decidir concentrarse en un segmento del mercado.
2. La aseguradora puede decidir concentrarse en varios segmentos y en consecuencia diseñar diferentes planes para cada segmento.
3. La aseguradora puede no segmentar el mercado sino ofrecer sus servicios al mercado entero. Esto es apropiado cuando el mercado es muy pequeño y una sola porción de él no es rentable.
4. El análisis muestra que no hay nicho de mercado viable para la oferta de productos.

1.4 Políticas de fuerza de ventas

Las políticas de fuerza de ventas de este subsector llegan a ser confusas para personas que tengan más experiencia en el ramo tradicional de seguros, ya que la venta no es realizada por un agente de seguros bien capacitado por lo tanto los productos son sencillos y fáciles de explicar a cualquier cliente que entre o tenga algún contacto con el banco.

1.4.1 Políticas empresariales

Algunas sucursales bancarias tienen un área especializada en el sector de pequeñas y medianas empresas (PYMES), estas células son las responsables de poder otorgar créditos, tarjetas y vender seguros a este segmento de clientes

Hay cuatro productos especializados en este sector llamado «Protección Pyme» el primero es el que cubre al inmueble, los bienes de la empresa y los accidentes personales que se pudieran tener dentro o por culpa de la empresa.

El segundo es un seguro de vida a un año enfocado a este sector que tiene sumas aseguradas que pueden cubrir percances en la familia del empresario y la empresa en caso de que este falleciera. El tercero es un seguro que cubre a los empleados de la Pyme en caso de fallecimiento, enfermedades graves y cirugías específicas.

Por último, existe un seguro de fraude que cubre a las tarjetas Pymes por el mal uso, por fraude por robo o pérdida y éstas pueden ser contratadas con diferentes sumas aseguradas para cada cobertura de las tarjetas de la empresa.

1.4.2 Modelo de negocios para venta masiva

Para este segmento es que se tiene toda la estructura de venta en sucursal (quitando los segmentos, premier, select, privada y pyme), los ejecutivos analizan al cliente y ven dependiendo de sus necesidades y capacidad de pago el seguro idóneo para ese cliente.

Los ejecutivos tienen que cumplir metas por número de pólizas vendidas y por prima emitida, a nivel región se analiza cómo se comporta su cartera para conocer si se realizan promociones dirigidas a la fuerza de venta para incentivar la venta de algún producto. Por lo cual el ejecutivo deberá manejar un árbol de decisión en donde el primer nivel y segundo nivel sería:

- **Vida**
 - Ingreso Familiar Santander (temporal a un año con sumas aseguradas de 250 mil pesos a 5 millones de pesos).
 - Vidafacil temporal a un año con sumas aseguradas menores a 250 mil pesos y primas menores a 2 mil pesos.)
- **Auto**
 - Autocompara (con cobertura amplia)
 - Autofacil (con responsabilidad civil)
 - Autoelite (cubre el deducible)
- **Fraude**
 - Super blindaje Santander (fraude robo o pérdida)
- **Hogar**
 - Casa segura (arrendador o arrendatario)
- **Enfermedades**
 - Protección médica (indemnizatorio)

1.4.3 Mercado potencial y población objetivo

El mercado potencial es cualquier cliente del banco, y la población objetivo es todo aquel cliente que tenga capacidad de pago y está ligada a la existencia de la competencia con otros bancos y con otros productos de seguros. El ejecutivo tiene que cumplir meta en todos los productos

El tiempo del ejecutivo con el cliente es valioso lo que hace que cada producto tenga diferentes estrategias para optimizar o cruzarlo con algún otro producto considerando que el ejecutivo puede llegar a la meta para poder cobrar sus comisiones es necesarios hacer una estrategia de ventas dirigida y optimizada.

1.4.4 Estrategias de venta

La estrategia de venta es comisionar por separado al vendedor ya que los otros productos hacen una mezcla y si se alcanza a vender y se paga una comisión como un total al vendedor a diferencia con los seguros la comisión es pagada por separado. Además de la comisión siempre existen campañas y promociones para incentivar a los ejecutivos para que la venta de algún producto en particular con rifas o concursos con los ejecutivos gerentes, directores y regionales.

Estas campañas se lanzan a partir del análisis de ventas dentro de la aseguradora, se manejan diferentes campañas en cada región para incentivar la promoción de diferentes productos en cada región. Otra manera de incentivar es hacer alianzas con otros productos, tarjetas de crédito e hipotecario suelen ser los más comunes, pero se pueden hacer con cualquiera, uno muy importante, aunque no muy frecuentemente es la parte de inversiones.

Las sucursales tienen trípticos, posters y anuncios en las pantallas de las sucursales con publicidad de seguros, también tiene regalos para los clientes que se usan como método para abrir la conversación de tema de la venta de seguros.

En la parte de *call center* se manejan campañas masivas y específicas para focalizar venta de productos a segmentos especiales de los clientes y se premian a los ejecutivos con mejores ventas de manera mensual trimestral y anual, hay dos tipos de *call centers* uno interno y varios externos, los externos tienen condiciones específicas de comisionamiento dependiendo del contrato que firman de manera anual.

En cajeros se le pone una etiqueta a cada cliente y a partir de esto ofrecen productos específicos o bien si se quiere impulsar algún producto en especial se lanzan campañas con promociones o descuentos.

Con lo descrito en el anterior capítulo concluyo que la estrategia comercial de la aseguradora de Santander se enfoca en tener los productos segmentados en cada canal para poder alcanzar una mayor rentabilidad al minimizar la cancelación y maximizar el número de seguros vendidos asegurando la capacidad de pago de los clientes. La operación de esta empresa es regulada por la CNSF, CNBV y CONDUSEF.

Capítulo 2.

Planeación estratégica para la venta de productos por banca-seguros

2.1 Introducción

La planeación estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos, por el cual una empresa o una unidad de organización define su ser y que hacer antes el entorno, descubriendo oportunidades y amenazas y, por ende, nuevos propósitos y objetivos, fortalezas y debilidades internas y, a partir de ellos, plantea sus acciones futuras. El conjunto de decisiones que resultan de la planeación estratégica son respuestas a las oportunidades, a peligros del exterior, a las fortalezas y debilidades internas que cada compañía presenta con la finalidad de lograr ventajas competitivas las decisiones también son un instrumento efectivo para clarificar y asumir responsabilidad frente a cambios que son necesarios emprender dadas las demandas y necesidades del entorno.

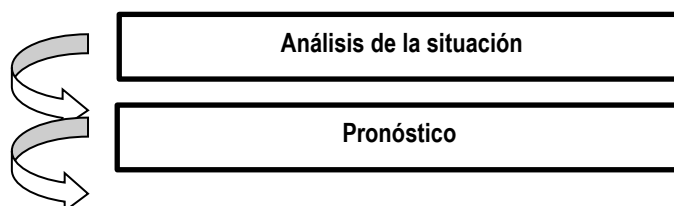
El plan estratégico consiste en llevar un orden que lleve a tomar decisiones correctas. El orden se puede tener dos puntos iniciales, se puede partir de la situación actual que prevalece, es decir, la planeación tendrá por objeto mejorar los resultados y el desempeño actual, pero sin tocar algunos supuestos básicos, es decir, suponer que los propósitos, visión y estructura son correctos y que la planeación solo tendría por objeto mejorar su eficiencia. El segundo punto se puede arrancar con un cuestionamiento del concepto o propósito mismo, verificando que respondan a necesidades reales, existentes o emergentes que su objetivo y desempeño responda satisfactoriamente a dichas necesidades.

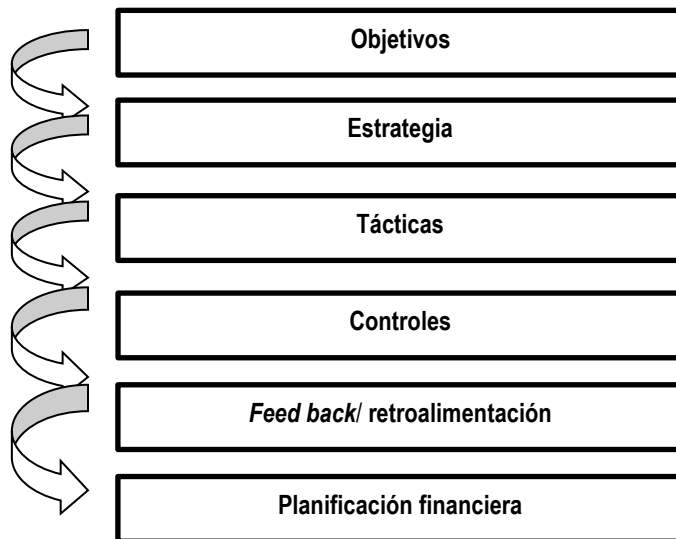
2.2 Plan de desarrollo para la venta de productos de banca-seguros

El plan de desarrollo para la comercialización de los productos de banca-seguros es una herramienta de gestión por la que se determina una serie de los pasos a seguir, la metodología y tiempos para alcanzar objetivos determinados. El plan de desarrollo forma parte de la planificación estratégica de una compañía y permite marcar el camino para llegar a una meta específica. Este define el punto de partida del plan de comercialización para la organización y responde a las preguntas:

El plan de desarrollo de comercialización tiene una metodología bien definida. En el plan se especifican cada una de las etapas para lograr un plan de comercialización de los productos, en la Gráfica 2.1. se muestran las etapas necesarias para cumplir los objetivos.

Figura 2.1
Pasos para el Plan de desarrollo comercial





Fuente: Msc. Mirna Lazara González Velazquez. Marketing Estratégico.

A continuación, se detalla cada una de las etapas:

1. Análisis de situación: se identifica
 - a. Los competidores existentes;
 - b. FODA (fuerzas, oportunidades, debilidad y amenazas);
 - c. Productos, precios, descuentos, ubicación, facturación, diseño, fabricación, finanzas, entre otros;
 - d. Políticas de ventas, canales de distribución empleados, publicidad y promoción;
 - e. Entorno y situación de mercado, situación económica, políticas, legal;
 - f. Comportamiento del consumidor, patrones de uso de producto y costumbres;
 - g. Tendencias y evolución posible del mercado;
 - h. Situación de la empresa respecto a políticas de productos, finanzas, capacidad, productiva, tecnología. Se realizan las preguntas: *¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Por qué comprar?, ¿Cuándo comprar?, ¿Dónde comprar?, ¿Cuánto comprar?, ¿Con que frecuencia?*
2. Se realiza un pronóstico de los puntos anteriores.
3. Se plantean objetivos: generales del plan de comercialización, venta de producto, cuota de mercado, participación de marca, calidad, plazos y tiempos, precio, márgenes y coste, publicidad y promoción, se determina el público objetivo.
4. Se realiza una estrategia para alcanzar los objetivos planteados en el punto anterior. Este punto se contemplan 3 apartados
 - a. Políticas de producto: *¿Qué producto se desea comercializar?*, características del producto, diseño, marcar, etiquetas, target, calidades y presentación.
 - b. Políticas de precio: tarifas, condiciones de venta, descuentos, márgenes.

- c. Políticas de distribución: promociones, plan de medios, desarrollo de la campaña publicitaria y análisis de la eficacia de los anuncios.
5. Se especifican tácticas a utilizar, es una estrategia de orden más bajo que tiene acciones para lograr objetivos más pequeños en periodos de menor tiempo con tareas más específicas y no tan globales como los serían las estrategias.
6. Se emplean controles que deberán establecer procedimientos de medición que nos permiten conocer con eficacia cada una de las acciones, así como determinar que las tareas programadas se realicen de la forma, método y tiempo previsto. Existen tres tipos de controles:
 - a. Preventivo: son aquellos que determinan con antelación como posibles causas de error o retardo. Permiten tener una acción correctiva establecida en el caso de producir.
 - b. Correctivo: se realizan cuando el problema ha sucedido para resarcir el daño.
 - c. Tardío: este tipo de control es cuando se detecta el problema, pero es demasiado tarde para realizar una corrección o prevención.
7. *Feed-Back* / retroalimentación. Es el procedimiento de mejora continua de los puntos analizados.
8. Planificación financiera: el objetivo de este apartado se centra en la necesidad de planificar los costos y presupuesto relacionado con el plan. Es necesario prever con anticipación cada uno de los costes, así como los diferentes presupuestos.

En el plan de desarrollo existen ciertas dificultades las cuales conviene que se identifiquen con el fin de prevenirlas. Las más conocidas son: Objetivos mal definidos; falta de métodos técnicos, humanos o financieros; no prever la posible reacción de la competencia; poca planificación en cuanto a la ejecución de las acciones; no establecer controles adecuados; target inadecuado; escasa información del mercado; análisis de la información poco precisa; y, descoordinación entre los diferentes departamentos de la empresa.

2.2.1 Marco metodológico

La metodología para el plan de ventas de Santander® se puede segmentar en dos variantes. La primera va relacionada en una estrategia de multi-canalidad de venta y la segunda por una segmentación en el tipo de cliente.

Es importante entender las premisas que se manejan en cada uno de los canales para ver como los productos cambian dependiendo del canal de venta

- **Telemarketing.** Es un canal de ventas que maneja seguros sencillos y económicos, ya que el contacto con el cliente es breve y tienen poca efectividad al realizar llamadas para obtener una venta es necesario llamar a 100 clientes obteniendo solamente el 1% de éxito. Su efectividad se mide en número de pólizas vendidas, en lugar de medirlas con prima emitida, ya que las primas cobradas que se manejan son bajas, menores a \$2,000 pesos mensuales.

Cabe destacar que se tienen dos formas de comercialización, el *inbound* (llamadas entrantes) el cual es interno y el *outbound* el cual puede ser interno o externo, si es externo las condiciones para medir sus ventas son negociadas anualmente y acordadas en un contrato.

Las bases de datos son asignadas por el banco, debido a que se evita que el cliente sea contactado constantemente con llamadas de ventas y dirigiendo los productos hacia el cliente con características especiales, optimizando la oferta para el segmento de cliente en el que está catalogado.

- **Cajero.** Casi todos los clientes (el 95%) utilizan el cajero, por lo tanto, existe una clasificación interna para todos los clientes en lo que respecta a este canal, a todos los clientes les aparece la oferta de un seguro cuando acuden a un cajero.

Esta etiqueta va cambiando a lo largo del tiempo y eventualmente se le ofertaran todos los productos que se venden por este canal, cabe mencionar que también son productos muy básicos con primas muy bajas.

- **Sucursal.** En la sucursal el ejecutivo tiene todos los datos del cliente y se apela al criterio del ejecutivo para encontrar el mejor producto para el cliente, siempre de la mano con sus metas. Otro punto a resaltar es que los cajeros en ventanilla también venden productos de seguros, estos no tienen una meta, pero si bonos si logran vender seguros, los productos que venden son básicos y con primas menores a \$2,000. - pesos mensuales.

En las sucursales donde se atiende a clientes del segmento PYME, los ejecutivos tienen que cubrir una meta para lograr sus bonos, en ocasiones se tienen datos de esa PYME pero si no fuera así el ejecutivo debe prospectar para ver qué producto es el indicado para su empresa.

Los demás canales de venta como lo son cajero y telemarketing tienen ventas mucho menos importantes que los otros canales de venta por lo que no se prioriza sus estrategias de comercialización.

2.2.2 Métricas de rentabilidad

La rentabilidad ¿de los productos de seguros colocados a través de la banca? tiene varios factores a analizar, uno de ellos es el número de pólizas vendidas, otro la prima colocada y por último la cancelación de primas.

El número de pólizas es una métrica básica, corresponde a la cantidad de pólizas que se vendieron por cada uno de los canales de venta o región o sucursal o vendedor o de cualquier otra forma posible, siempre que se cuente con la información necesaria., con el objetivo de conocer si se llegó a la meta planteada a inicios de año.

La cancelación de primas es el control de calidad de las ventas, todas las ventas tienen una meta de cancelación, esto significa que las cancelaciones tienen un máximo tanto en monto de primas y como cantidad de pólizas y están relacionadas directamente relacionado con su venta. El indicador de cancelación de prima se usa para medir las malas prácticas referentes a ventas (colocación) y las malas ventas en todos los canales.

La cancelación temprana se mide dentro de los primeros 3 meses posteriores a la venta. La cancelación anual corresponde al no. de pólizas canceladas dentro de los primeros 12 meses y la supervivencia que es cuantas pólizas llegaron al mes 13 lo cual indica que ya hubo una renovación.

Este punto es el factor clave en las métricas de la aseguradora ya que se tiene una fuerza de ventas conformada por todos los ejecutivos de sucursal y telemarketing sin la capacitación adecuada debido a que los vendedores no solo venden seguros. por lo que muchas veces se realizan malas ventas con el objetivo de cubrir las metas, pero al ser una cancelación una métrica que es constante a lo largo del tiempo los vendedores tienen que cuidar mucho sus ventas ya que la cancelación se neta con pólizas y primas.

El 70% de las quejas de Santander seguros en la Condusef tienen que ver con la dificultad para cancelar pólizas, ya que los vendedores intentan retener a los clientes con procesos inventados para que no se vean afectados en sus ventas, razón por la que aseguradora intenta minimizar las multas emitidas por este órgano regulador.

2.1 Perfil de mercado objetivo

El consumidor de seguros es aquel que contrata los servicios de cobertura de riesgos y, eventualmente, las prestaciones indemnizatorias que proporcionan las empresas aseguradoras. Las prestaciones pueden otorgarse al tomador del seguro (suscriptor de la póliza) como el asegurado, e incluso, se puede extender al tercer beneficiario (caso frecuente en los seguros personales) o al tercer perjudicado (persona no participante en el contrato, a la cual se le causa un daño, cuyo riesgo es objeto de cobertura de un seguro de responsabilidad civil y, por tanto, tiene derecho a que se resarzan las consecuencias de dicho daño).

2.1.1 Bases de clientes

Las bases de datos con datos de los clientes se usan solo en canales como «Telemarketing» y cajero. En la sucursal no tiene sentido utilizar las bases de datos porque se atiende a todos los clientes y en el sistema se tienen todos sus datos, pero en los otros casos si es importante como se maneja la cartera de clientes.

Los clientes que son contactados por «Telemarketing» son clientes masivos y *premium*, se analiza que productos del banco tienen y su capacidad de pago, esta es el primer base que se manda al *call center* interno.

Los *call center* externos reciben clientes que no les interesa comprar un seguro, hay diversos tipos de bases de datos de llamadas desde *hit rates* de 1 de cada 7 hasta otras que van a 1 de cada 25. (clientes que compraron un seguro o a que refiere esta tasa)

El banco no quiere desperdiciar dinero pagando comisiones, por lo que las bases no contactadas son otorgadas al *call center* interno, a veces se descubren malas prácticas de *call centers* externos para conseguir bases de datos con altos *hit rates*, en estos casos se dan de baja como proveedores ya que se puede caer en un problema legal.

La operación de cajero es más sencilla, todos los clientes tienen una etiqueta la cual está ligada a una oferta, la cual aparece cuando el cliente usa un cajero a lo largo del tiempo. Las etiquetas rotan si el cliente compra o no el seguro, para estar seguros de que no se le ofrece un producto que ya tiene o bien si no le interesa ese producto conozca algún otro.

2.1.2 Clusterización

El banco tiene una clusterización^[1] bastante sofisticada donde manejan modelos matemáticos para conocer en que clúster colocar a cada cliente, en seguros las cosas no se hacen así. Si se realiza una campaña se respeta la clusterización que maneje este producto y se adecua el producto para que el cruce de venta se realice de la forma más sencilla posible.

^[1] Clusterización: es la forma en la que se segmentan a partir de las diferentes variables cuantitativas que se tiene de cada uno de los clientes

El seguro se maneja la siguiente clasificación: **Masivo** con una captación mensual promedio de 10,000 pesos o menos, **Premier** captación mensual promedio de 10,001 pesos a 30,000 pesos, **Select** captación mensual promedio de 30,001 pesos a 100,000 pesos y **Banca Privada** que a su vez cuenta con dos tipos, la primera los que tienen más de 100,000 y menos a 1,500,000 de pesos y la segunda los clientes que tienen más de 1,500,000 en la cuenta del banco.

Se clasifican de esta forma debido a que al intentar separar a los clientes de una forma más estadística no se obtuvieron resultados diferentes. Posterior al estudio se descubrió que los clientes no ven al banco como la fuente más viable de obtener un seguro.

Se analizó la información de seguros en Latinoamérica, se descubrió que cada país es diferente, en Brasil el 70% de los seguros se venden a través de un banco, en México no es el 10%. Por esta razón la fuerza venta se enfoca en explotar cada contacto con una oferta viable más que en separar de una forma más sofisticada a los clientes.

2.1.3 Performance^[2]

Cada base de datos tiene un performance y mide el nivel de optimización de la rentabilidad de cada canal, para cada uno de los call centers internos o externos, o para los cajeros

Los *call centers* internos reciben base de datos de clientes nuevos con características especiales, como es no tienen seguros con el banco y que tengan capacidad de pago, esta base de datos podía llegar a tener una eficiencia de una venta cada 7 llamadas lo cual es muy bueno porque incentiva la fuerza e ventas

Las variables “cliente nuevo”, “tiene seguro”, y “capacidad de pago” son las analizadas para crear las bases de datos de clientes y las mejores bases se dan al proveedor con las mejores condiciones comerciales. Los proveedores con los que no se tiene las mejores condiciones comerciales (pensando en comisiones, en precios, en costos de llamada reciben bases “malas” o “manoseadas” ocasionando que su hit rate sea malo como 1 venta cada 25 llamadas.

^[2] Performance se refiere al desempeño de la base

En el cajero se etiqueta a cada cliente y se le oferta un producto, si lo compra o trascurren de uno a tres meses sin comprar se cambia la etiqueta asegurándose que no se le oferte un producto que ya conoce o que ya tiene el cliente.

2.2 Tablero de Control

Es la forma integrada, balanceada, estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía, esta forma le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de objetivos, indicadores e iniciativas agrupadas en perspectivas.

La construcción del Tablero de Control se basa en las cuatro perspectivas e incluye objetivos relatados en el mapa con medidores, metas y planes de acción. Los indicadores que miden el valor de éxito o fracaso de un objetivo de una organización; las metas son los compromisos; y, los planes de acción son las claves para alcanzar las metas.

Las ventajas del uso de un tablero balanceado en la organización son: I) Centra la organización entera en las pocas variables dominantes necesarias para superar brechas en el desempeño; II) Ayuda integrar varios programas de la empresa, por ejemplo: calidad, reingeniería, e iniciativas de servicio cliente; y III) Analiza las medidas estratégicas hacia niveles inferiores, de modo que los gerentes, operativos y los empleados de la unidad puedan ver que se requiere a su nivel para lograr desempeño total excelente.

Para desarrollar el sistema de información relacionado con el tablero balanceado se consideran tres etapas:

- 1- Definir de la información necesaria para la toma de decisiones, la cual debe ser inteligible, clara, veraz, pertinente y con los datos más relevantes para satisfacer las potenciales dudas del nivel de dirección. Esta información tendrá que contener la información propia de la empresa, datos relacionados con el contexto externo para detectar posibles cambios que obliguen a la dirección a tomar medidas para corregir el rumbo o definir una nueva estrategia.
- 2- Fijar indicadores para realizar la tarea de calcular índices y evaluaciones, es decir, convertir la información primaria que se ha definido y recolectada en la primera fase, en información secundaria mediante comparaciones o cruzamientos de datos referentes a distintas fechas, comparaciones de dos fuentes primarias, comparación con un estándar.

La presentación de la información se debe considerar ciertos requisitos como son: periodo del indicador; apertura: la información que se brinda puede ser clasificada o desagregada en nivel, zonas geográficas, entre otros; frecuencia de actualización; referencia: base sobre la cual se desean reflejar las diferencias; parámetros de alarma: son los valores por encima o por debajo de los cuales el indicador es preocupante; y, representación gráfica.

- 3- Definido el sistema de información y organizado el tablero balanceado se comienza con el significado de los indicadores obtenidos para efectuar el diagnóstico y adoptar decisiones.

En el siguiente cuadro se muestra un ejemplo de un tablero de control para medir la eficacia a través del tiempo.

Figura 2.4
Tablero de Control

Estrategia		Indicadores			Acciones	
Objetivos	Indicadores	Metas			Responsables	Proyectos
		1 año	2 año	3 año		
Perspectiva Financiera						
Maximizar valor agregado	Valor Agregado	%	%	%		
	Retornos	%	%	%		
Perspectiva del cliente						
Que se debe hacer para generar confianza entre los clientes o segmentos y dar respuesta inmediata	Retención de clientes	%	%	%		
	Satisfacción cliente	%	%	%		
Perspectiva de Proceso interno						
Entender necesidades del cliente, diseñar soluciones para el cliente y dar servicio al cliente considerando las dos perspectivas anteriores.	Nuevas necesidades detectadas	%	%	%		
	Ciclo de desarrollo del producto	%	%	%		
	Unidades entregadas costo unitarios	%	%	%		
Perspectiva de Aprendizaje y conocimiento						
Efectividad del personal, mejora ambiente de	Ingreso Empleado	%	%	%		

trabajo, desarrollo de competencia	Satisfacción del empleado	%	%	%		
	Competencia para venta cruzadas	%	%	%		

Nota: Cada empresa crea su propia estrategia, indicadores y acciones para la realización de un tablero balanceado.

Definición de indicadores y objetivos

Todas las sucursales tienen metas basadas en el tamaño de la sucursal, este está dado de manera directa por banco analizando flujo de clientes, demográficos y captación. Como se mencionó anteriormente en la sección de metas, los indicadores de venta son prima vendida, pólizas vendidas y cancelación las cuales son medidas en número y porcentaje, de una forma más macro también son medidas por canal y región.

Se realiza un tablero que se actualiza a día vencido son de se observan todas las métricas. El tablero tiene accesos restringidos a miembros de la aseguradora y los altos mandos comerciales del banco.

En las semanas de cierre mensual este tablero es muy usado para ver en que sucursales tienen que poner prioridad para alcanzar las metas de venta y poner especial atención en la cancelación ya que esta se netea con las ventas.

Las promociones no son medidas en este tablero, ya que las se plantean como un *plus*^[1] a sus metas, muchas veces estas se plantean de manera regional en alineación con la cabeza comercial del banco en dicha región.

2.2.1 Definición de métricas de rentabilidad

Las métricas de rentabilidad por campaña fueron medidas por el área al que laboré, estas son importantes para poder premiar/incentivar de forma adecuada a la fuerza de ventas para los resultados de las campañas o los concursos que el área promovía.

La forma de medir la rentabilidad fue la siguiente, primero se planteaba una meta de venta de pólizas extra a su meta, para ver si el extra de ventas cubre el costo del sorteo o la promoción, se realizó un modelo para medir rentabilidad que analizaba costos y entradas de dinero, se obtuvo el valor presente proyectado a 5 años con una tasa de retorno del 12% (esto era una métrica estándar en todas las promociones que hacía la aseguradora).

Este modelo funciona calculando el valor futuro proyectado a 5 años de todas las entradas y salidas de efectivo que tiene contablemente una póliza (algunas en montos y otras en porcentaje) y posteriormente calculando el valor presente con una tasa de retorno.

El valor presente de las entradas se considera: prima, rendimientos generados sobre las reservas y renovaciones. El valor presente de los costos se consideran: costos de adquisición, siniestralidad, gastos de operación y la cancelación.

Al tener cada producto entradas de los costos y flujos contables diferentes se realizó un modelo por cada producto, por lo tanto las campañas y sorteos se realizaban por venta de producto.

El diseño de cualquier promoción primero se planteó con los altos mandos comerciales de cada región para estar alienado con la meta que se estipularía, sin importar el tamaño de la recompensa que se otorgaría.

Los premios fueron distintos, se tuvo campañas que entregaban baterías de cocina con valor de mil pesos, otras campañas entregaban cruceros o autos con valores de hasta 500 mil pesos, esto siempre ligado a las ventas que se tenían estipuladas desde el principio de la promoción. Es decir, una venta grande corresponde a un premio grande.

Esto benefició siempre ya que si se alcanzaba la meta o no la compañía siempre tenía un extra en las ventas por que siempre se plantaba como un plus a sus metas establecidas por el banco, cuando no se llegaba a las metas y no había premio al menos se les hacía llegar algún material promocional (comúnmente llamados gimmicks) para no desmotivar el esfuerzo de la fuerza de ventas.

Capítulo 3.

Estrategias para el posicionamiento y rentabilidad de la cartera

3.1 Introducción

El diseño de estrategias para la venta masiva y rentabilidad de la cartera de productos de banca-seguros, es un proceso en la cual se involucran las distintas áreas de la compañía de seguros como son: emisión, siniestros, comercial, finanzas, actuarial y sistemas. Además, se deberá involucra al intermediario bancario para conocer las necesidades y característica del producto que requiere sus clientes.

Una vez que están reunidos los distintos funcionarios de las áreas e intermediarios se definirá los objetivos, así como la forma de lograr resolver los procesos de planificación, por lo que se prevé de alguna manera, que los conflictos internos no constituyan un obstáculo para la ejecución de la estrategia.

3.2 Campaña para el posicionamiento

En la parte de posicionamiento seguros, no se hace publicidad en medio masivos de comunicación como lo son radio y televisión, solo hace publicidad en sucursales por todos los medios posibles como son Santander TV (pantallas en sucursales), banners en cajeros, en autocompara y pasando por toda la publicidad impresa que se pueda tener en el **punto de venta**.

Santander es un banco que intenta colocar su marca en eventos deportivos, es por eso que muchas veces se hacían campañas y sorteos con los clientes para dar pases a eventos como ejemplo la Copa Libertadores (que en 2016 se jugaba en México) o para la fórmula uno.

La única ocasión que seguros hizo una promoción de cara al cliente fue con la fórmula uno en México, todas las demás promociones con cara al cliente se dan con perspectiva del otro producto que se está promocionando.

3.2.1 Mercado objetivo de la campaña

- **Sucursal.** En la sucursal todos los clientes que entren a la sucursal son el mercado objetivo y dependiendo del ejecutivo que los atienda y su capacidad de pago es el seguro que se les va a ofertar, siempre se intentara como primera opción colocar los productos de vida, pero si el cliente dice que no o ya tiene un seguro de vida se le ofertara algún otro producto de la gama que maneja Santander, la sucursal siempre tiene que tener publicidad de seguros de este estilo.

- **Cajero.** Por este canal se ofertan seguros después de que el cliente realiza una transacción, todos los clientes son ofertados dependiente de una etiqueta que se le pone para saber qué productos tiene y que se debe ofertar, en el cajero se muestra una publicidad de este tipo.
- **Telemercadeo.** Por este canal las campañas se dan por selección de base o cruce con algún otro producto si es que hay una campaña de este tipo, el cruce más común es el de tarjeta de crédito con un seguro de fraude, cuando para esto el cliente recibe o descuentos o incentivos, por el precio de los productos que se venden por este canal los descuentos o incentivos que se dan son menores a \$1,000. - pesos.

Cabe mencionar que solo el *call center* interno está capacitado para realizar alianzas entre productos, dar descuentos o incentivos, esto para evitar malas prácticas y fraudes por medio de los proveedores a nombre de Santander, ya que han existido varias multas por este tipo de prácticas.

3.2.2 Despliegue de estrategia

La estrategia de la aseguradora es tener en la manga productos que cubran todas las necesidades básicas de cualquier cliente. El acercamiento es con un enfoque de disparo de escopeta, es decir, entre más clientes se contacten más probable es poder realizar una venta.

En las sucursales se tienen muchos promocionales de seguros para generar interés, si esto no genera interés o curiosidad en el cliente, eventualmente el empleado que lo atienda intentara realizar una venta de seguros directamente o en algún combo con otro producto dependiendo de las promociones que se tengan en ese momento pactado con los otros productos

Es importante mencionar que todos los promocionales se diseñaron con base en los resultados obtenidos en *focus groups* estudios de mercado y pruebas de producto que realizaba el área a mi cargo, primero se definía al sector al que se enfocaría el producto, después el banco diseñaba varios bocetos de prueba los cuales nosotros probábamos en el segmento de clientes al que iban dirigidos y finalmente se escogían todos los promocionales que eventualmente estarían en sucursales.

Los otros canales tienen un acercamiento más básico, simplemente se le oferta a la mayor cantidad de clientes posibles con las segmentaciones previas hechas por el banco, en algunas ocasiones Telemercadeo se hace oferta de productos cruzados con alguna tarjeta o crédito personal, pero son las menos de las ocasiones ya que casi siempre las ventas cruzadas se buscan hacer en las sucursales porque en la meta valen doble este tipo de ventas.

3.2.3 Planeación de medios para el logro de metas

La planeación de medios para seguros se ve más con las **cabezas** comerciales de la región, *¿y por qué pasa esto?* Esto es con el fin de tener una estrategia más focalizada, la estructura comercial se puede

visualizar como pequeños subconjuntos independientes que tienen que contribuir a que un gran reino cumpla sus objetivos, cada región es libre de impulsar las campañas promociones y medios para alcanzar su meta.

Cada región al ser independiente debe conocer a detalle cómo se comporta la cartera de clientes de esa zona, esto quiere decir que si en la región hay una zona muy industrial el regional pondrá más atención al segmento PYME y toda la gama de productos que los acompaña ya que esto le ayudara a llegar a su meta más rápido que si se enfocara en un mercado masivo.

Esta forma de trabajar hace que los altos mandos comerciales comerciales tengan ***muchísimo*** poder de decisión en el banco, otra parte del área a mi cargo es llevar las promociones a crear concursos para llevar a estos grupos decisivos con sus mejores regionales y directores a un evento internacional de la fórmula uno, en los años que estuve se hicieron concursos a los premios de Japón, Italia, Abudabí y Estados Unidos.

En niveles más bajos de la jerarquía comercial de forma trimestral se hacían concursos con cruceros, electrodomésticos, relojes, etc. Los seguros son los únicos productos del banco que da premios por separado, debido a que los ejecutivos siempre tratan de colocar seguros y estos son un monto extra a su salario.

3.2.4 Capacitación de la fuerza de ventas

La capacitación es vital para el modelo comercial de seguros ya que los vendedores no son agentes de seguros profesionales, esto hace que el prepararlos sea básico ya que los seguros no son un producto fácil de entender, el problema es que también se compite por el tiempo de capacitación de los ejecutivos con los otros productos.

Otra subdirección de la vicepresidencia al que pertenecía, era responsable de la parte de capacitación, por lo cual trabajaba muy de la mano con esta área, la forma de trabajo en el banco es regionalizando, existe una cabeza de capacitación de seguros en cada región la cual trabaja directamente con la cabeza comercial, pero le reporta a seguros.

Esta forma de trabajo da flexibilidad a los promotores ya que las capacitaciones al personal se dan con el visto bueno del agente regional. Esto hace que la fuerza de ventas sea un pilar fuerte en las capacitaciones de productos, estas cubren 2 o 3 y se intentan dar de manera mensual y no en semana de cierre para no afectar el alcance de metas de las sucursales.

La metodología es formar un *“train de trainers”* para poder cubrir a todas las sucursales ya que sería imposible que una persona atendiera todas las sucursales de una zona, para mantener el interés de los ejecutivos, ya que las capacitaciones se realizan después de la jornada laboral, los capacitadores

realizan dinámicas con premios como boletos de cine o algún otro souvenir, debido a que es bastante cansado para la fuerza de ventas.

Tener esta enorme cantidad de vendedores es un arma de dos filos ya que si se realizan una enorme cantidad de ventas, lo cual es bueno, pero al no ser agentes de ventas las herramientas para poder convencer a un cliente no son buenas por lo que existe una célula en el *call center* llamada unidad de retención, todas las pólizas que se van a cancelar pasan por esta área y su objetivo es que expertos en los productos hacen una labor de retención.

La unidad de retención también tiene metas, pero estas no son incentivadas como las ventas. La meta de retención gira alrededor del 20% y esta célula pertenece directamente a la parte de seguros, aunque también hay alianzas con tarjeta de crédito y créditos, si un ejecutivo logra retener y cruzar otro producto vale el doble que una retención normal.

3.2.1 Ambiente tecnológico e infraestructura de los servicios

En la parte de tecnología la aseguradora enfrenta un gran reto, ya que toda la información es propiedad del banco por lo que se tiene que tercerizar sistemas con un proveedor autorizado por el banco, aunque el acceso a la información en la mayor parte de los reportes, estos se tienen programados y se obtiene de manera automática en los primeros días de mes.

En cuanto a las herramientas de venta la aseguradora tiene voz y voto, pero se debe manejar la misma estructura que tienen los sistemas del banco para que la operación de los ejecutivos no se vea afectada, ni se pierda mucho tiempo en capacitar en algo que no maneja la misma lógica que se utiliza con la operación de los otros productos que se ofertan.

Las promociones a la fuerza de venta eran monitoreadas por la parte de seguros y solo se compartía con las cabezas comerciales del banco para poder impulsar cuando o frenar, para no afectar la meta del mes siguiente, sin que esto estuviera ligado a la meta impuesta por el banco la cual si aparecía en los sistemas.

3.3 Mercado potencial de la campaña

[Algún texto introductorio]

3.3.1 Perfil y comportamiento de los clientes

Analizando el comportamiento de los clientes se puede ver que en los segmentos masivos existe una tendencia a cancelar más ya que muchas veces sus productos vienen en cruce con algún otro producto, al principio tienen dinero o crédito en la tarjeta para pagarlo y no hay problema, pero conforme pasa el tiempo generalmente van perdiendo la capacidad de pago con las primas.

A causa de este fenómeno se premia al ejecutivo y al cliente cuando hacen pagos de primas de forma anual, para el cliente no se cobra el recargo por pago fraccionado y esto se le hace ver como un descuento además de dar promocionales de mejores recompensas como memorias USB o algunos pases al cine, y para el ejecutivo se le cuenta toda la prima emitida de forma anual en ese mes.

Otro comportamiento importante es la estacionalidad, es sabido que el primer trimestre del año es el que tiene menos venta y más cancelaciones, esto se contrarresta lanzando la mayor cantidad de promociones y campañas con otros productos para mitigar un poco este efecto.

Banca privada y select son segmentos mucho más estables, se venden menos pólizas ya que la mayor parte de estos clientes tienen un agente de seguros el cual cubre sus necesidades de mejor manera, pero las pólizas que compran son de primas mucho más altas y se cancelan mucho menos.

Las sucursales *Select* son mucho más lujosas eficientes y cómodas casi siempre los clientes tienen una relación más personal con sus ejecutivos lo cual hace que la venta sea más sencilla, en palabras del director del segmento *"en Select se vende menos, pero se vende mejor"* y partiendo de esto es que, aunque sea el mismo producto hacer algo diferenciado para estos clientes es básico, tiene publicidad más limpia y un trato VIP.

3.3.2 Mutación de los estilos de los asegurados

La transformación de clientes se da más en el segmento masivo. Los clientes se dan cuenta que ya no quieren seguir pagando primas tan altas y a la primera oportunidad que tienen cancelan o no renuevan, es por eso que el banco sacó la línea de productos *"facil"* que son productos que tienen primas cercanas a los 100 pesos mensuales que cubren necesidades básicas en vida fraude y autos.

Los clientes que pasan de segmentos bajos y medios a segmentos altos suelen cambiar por productos *Select* los cuales pueden cubrir lo mismo, pero con sumas aseguradas más altas, con una atención mucho más preferencial en las sucursales y con ejecutivos personalizados.

La venta en cajeros no hay muchos cambios a menos que el cliente tenga mayor captación y esto hará que se le cambie la etiqueta que maneja por lo que le aparecerán diferentes ofertas en la pantalla, pero no tendrá mayor cambio que eso ya que los productos por este canal no tienen mucha variedad.

3.3.3 Diseño de la campaña para la decisión de compra

Las campañas son diseñadas específicamente para cada segmento, es notorio que en las sucursales se vea la diferencia entre los promocionales masivos, dirigidos a los segmentos más altos o de segmento PYME, y los promocionales no masivos, aunque sean casi el mismo producto y dentro de la misma sucursal.

Se diseñan campañas con el segmento en el banco y se hacen pruebas de concepto con clientes de cada segmento, se usan diferentes técnicas para contactar a los diferentes clientes, las cuales se describen más adelante, pero el resultado de estos estudios son los que modelan las campañas para cada segmento.

Muchas veces el diseño de la campaña incluye también a los ejecutivos, por ejemplo, en diciembre de 201_ en el segmento masivo los ejecutivo y cajeros fueron uniformados con sombreros de Santa Claus con leyendas de seguros, anteriormente validado por un focus group de clientes masivos, esto solamente en la CDMX y área metropolitana.

Para el Telemercadeo se hacen diferentes “speechs o discurso de venta” para que al tener contacto con el cliente se apele a una idea, fecha o sentimiento para poder facilitar la venta y mantener frescos los discursos de venta ya que muchos clientes se niegan siquiera a ser contactados si la llamada es muy monótona.

3.4 Medición y control administrativa

3.4.1 Suscripción masiva de pólizas

La suscripción de pólizas es un cuestionario que aparece en el sistema, para la emisión de las pólizas que se venden en sucursales. Otros canales presentan una suscripción nula y esto se debe a que las sumas aseguradas son menores a 2,000 pesos, sin embargo, en casos donde se aseguran sumas altas (2 millones o más) el área de suscripción las ve de manera individual y se considera pertinente hacer exámenes médicos en los productos de vida o revisión de los bienes en el caso de hogar y PYME.

3.4.2 Prima de producto

Las primas de los seguros las podemos segmentar en dos partes la primera que es de los productos pequeños y los que tienen el sufijo “fácil” que giran alrededor de los 100 pesos mensuales, estos son los que se ofrecen en cajero y Telemercadeo y eventualmente en sucursal sin ser estos los productos que se ofrecen a los clientes como primera opción.

El costo de los productos de hogar y vida tienen emisión de primas promedio de 5,000 mientras que los PYME andan alrededor de los 7,500, son los únicos productos que tienen primas altas, cabe destacar que solo 2 productos se manejan contratos de reaseguro (hogar y PYME) por lo que casi toda la prima y el riesgo se quedan con Santander.

3.4.3 Forma y frecuencia del pago

La forma de pago del seguro en el banco se puede realizar de tres opciones: efectivo, tarjeta de débito y tarjeta de crédito, pero siempre se intenta impulsar el pago con tarjeta de crédito ya que esto provee la seguridad que el cliente pague si es que tiene línea de crédito ya que los cobros se hacen por batch de manera automática los días que toca pagar y así la colección de prima es automática.

La frecuencia de pago maneja los estándares comunes que son: anual, semestral, trimestral y mensual con recargo de pago fraccionado en todas las formas menos anual. Comercialmente se manejan como descuento para que le resulte más atractiva la forma de pago anual al cliente, pero la aseguradora se verá beneficiada bajando la probabilidad de cancelación.

3.4.4 Cancelación de pólizas

Este es el mayor problema de la aseguradora del banco, debido a que tiene una enorme fuerza de venta con poca capacitación y metas altas, derivado de malas ventas o ventas forzadas las cuales eventualmente terminarían en una cancelación afectando la rentabilidad y hace que la cartera se vuelva inestable en algunos productos.

Las cancelaciones dentro de los primeros tres meses de venta se comparan con las ventas de los ejecutivos, después de este periodo de tiempo la aseguradora tiene que lidiar con este problema, para lo cual tienen una célula especializada en el call center llamada central de retención. El objetivo es retener a los clientes de dos formas, la primera es hacer reflexionar al cliente de la protección que perderá si cancela su póliza, la segunda es hacer un downgrade (reducción de prima) de producto por uno más económico, estas dos estrategias son con las que se mide a esta unidad.

En el 2015 se creó una iniciativa a nivel Latinoamérica en Santander 1 billón y lo que planteó contratar a la consultora BAIN¹ para ayudar a alcanzar una ganancia de un billón de dólares en todos los países donde Santander tiene operaciones en Latinoamérica. La principal propuesta de BAIN fue bajar la cancelación haciendo mejores ventas; después de un año no se obtuvieron los resultados esperados quedándose a un 70% de la meta.

3.4.5 Comisión de agentes y promotores

Las comisiones en banca-seguro se manejan muy diferente que el mercado tradicional de seguros, aquí la aseguradora le paga una comisión al banco y esta varía dependiendo del producto. El ejecutivo recibe una comisión si alcanza la meta de venta, pero no tiene una comisión sobre la prima vendida por póliza. En el cajero pasa lo mismo que en las sucursales solo que aquí no se le pone meta al vendedor de la caja en la sucursal.

En Telemercadeo el call center interno se manejan diferente a los externos, ya que se cumplen las mismas reglas que en las sucursales pero con diferentes metas. En los externos se firma una comisión desde el inicio del contrato y cuando se cumplen las metas establecidas se paga. El call center interno, decide a que vendedores se les da comisión o no de forma independiente sin presiones del banco o la aseguradora.

3.4.6 AMIS

La AMIS es la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros que bajo sus palabras se dedica a

¹ BAIN es una consultora especializada en temas financieros

“Nuestro principal objetivo es promover el desarrollo de la industria aseguradora, representar sus intereses ante autoridades del sector público, privado y social, así como proporcionar apoyo técnico a nuestras asociadas.”.

Para Santander esta institución es muy importante y por eso bajo el cuidado de AMIS se decidió crear un comité llamado «Banca-seguros» donde los 5 jugadores más importantes de la industria de banca-seguros compartirían números, información variada y estrategias diversas.

La AMIS ayudo a que compartir información sensible con competidores en este ramo fuera posible ya que los jugadores no son rivales entre sí, si bien se compite por ganar clientes entre los bancos, ya dentro no hay competencia ya que, aunque un cliente tenga más de un banco, la inmensa mayoría de sus operaciones las hace en el que ve como su banco principal.

En este comité de banca seguros Bancomer, Banamex, Santander, HSBC y Banorte entregaban información, como lo es la prima emitida y número de pólizas vendidas por ramo y por canal, con esto se sacaban primas promedio y se tenía una vista muy clara de cómo realizaban sus ventas todos los jugadores.

Todos Bancomer, Banamex, Santander, HSBC y Banorte realizan estudios de mercado del sector para conocer los productos de los demás, esto hace que la comunicación entre las empresas sea clara y concisa. Se compartía buenas practicas así como vicios del sector, lo cual hacia que no se cometerían costosos errores en el futuro, este comité estaba precedido por Carlos Gay, director de pensiones y vida de la AMIS.

Estudios de mercado

Para la parte estudios de mercado se hacían benchmarks de cada ramo con los jugadores de banca-seguros y los 3 principales jugadores de mercado abierto, benchmark proviene del inglés y significa ‘punto de referencia’ o ‘parámetro’. Se utiliza en marketing para tener como referencia un producto o técnica exitosa.

Estos estudios se realizaban una vez al año para comparar todos los productos de la aseguradora se analizan coberturas y precios de todos los productos que maneja Santander y los demás jugadores de banca-seguros, del mercado abierto se analizan los 3 principales competidores por ramo, pero esto es solo por mera referencia ya que los productos no son comparables.

También se hacían estudios a la medida si se quería conocer algún precio o cobertura de algún producto, esto se hacía por medio de un proveedor ya que en el comité de Banca-seguros de la AMIS se acordó no comprar de manera directa un producto de la competencia, estos estudios los hacíamos con la agencia Marketing One.

Estudios con clientes

La interacción con el cliente es una parte fundamental para mantener la agresividad comercial de seguros Santander, a continuación, explicare algunos de los estudios que realizó mi área para saber más acerca de la opinión de los clientes.

- Focus group. El focus group (o grupo focal) es un método o forma de recolectar información necesaria para una investigación, que consiste en reunir a un pequeño grupo de personas (generalmente de 6 a 12 personas) con el fin de entrevistarlas y generar una discusión en torno a un producto, servicio, idea, publicidad, etc.

El focus group suele estar dirigido por un moderador que hace preguntas, generando la discusión en torno al tema o producto que se investiga (con la esperanza de que los participantes expresen ideas y sentimientos genuinos), a la vez que guía la entrevista o discusión, y evita que ésta se desvíe del tema o producto a investigar.

Esta técnica se suele realizar en una sala amplia y cómoda, de modo que los participantes se sientan relajados, obteniendo sus respuestas sean auténticas; y se suele realizar en un ambiente tranquilo, pero algo informal, de modo que los participantes se sientan estimulados a participar.

Otras características del focus group es que éste suele durar entre 1 a 2 horas, se suele pagar una pequeña suma de dinero a los participantes por su asistencia, se suele grabar la sesión para poder analizarla posteriormente y, por lo general, la sesión es observada por los investigadores a través de un vidrio unidireccional.

Para poder usar esta técnica, en primer lugar, debemos determinar nuestro objetivo o razón de investigación y, en segundo lugar, determinar la información que vamos a necesitar, la cual nos permita cumplir con nuestro objetivo. Con este método se probó productos o recaudó información de segmentos masivos y medios. El proveedor contratado fue: KP Alazraki, solamente una vez realice un estudio de esta naturaleza con el segmento Pyme.

Figura 3.6
Agencia especializada en estudios de clientes



- Entrevistas «Face To Face». Esta técnica se usa con clientes de segmentos altos ya que muchas veces se niegan a salir a realizar una encuesta por lo que los encuestadores van a sus casas empresas u oficinas. Estas entrevistas se prepara un cuestionario sobre algún producto o tema y se llena con las respuestas que dé el entrevistado. Como su nombre lo sugiere, la entrevista

debe ser de manera individual y en persona para que las respuestas sean verídicas y espontáneas, estos estudios también los realizábamos con la agencia KP Alazraki durante los años que estuve en la aseguradora.

- Encuestas telefónicas. Las encuestas telefónicas es un método para recopilar información de la población en general, o de un grupo específico. Para ello se utilizan los números telefónicos para contactar a los participantes y hacerles las preguntas correspondientes.

Las encuestas telefónicas generalmente se utilizan cuando existe la necesidad de recopilar información a través de encuestas de opinión. Realizar una investigación por teléfono también es un método popular para recopilar información vital del mercado.

Cuando se quiere probar algún producto o conocer información de los segmentos medios y bajos, se realiza este tipo de encuestas. Estos estudios los cuales eran muy frecuentes (1 vez al mes), se contrató a la agencia IPSOS y a KP Alazraki, ya que con un solo proveedor no nos dábamos abasto ya que se intenta contactar a la mayor cantidad posible.

Conclusiones

Se observa después de lo descrito en este trabajo que el mundo de los seguros dentro de un banco es complejo y tiene muchas aristas, pero a continuación describiré los 4 principales que engloban las principales conclusiones de este trabajo.

Mercado cautivo

El universo de clientes que tiene Santander está limitado al número de clientes que pueda tener el banco, las ventajas son que existe una enorme cartera de clientes y cada día crece más, el banco es el tercero más grande de México y como tiene los instrumentos necesarios para cobrar las primas esto ayuda a que no se cancelen pólizas que de otra manera si se perderían.

Las desventajas son que no pueden ir en busca de cualquier persona ya que no todos los mexicanos son clientes Santander por lo que se limita su mercado.

Recomiendo tener una mejor sincronía en la parte comercial para que los diferentes productos dejen de competir entre ellos y puedan realizar alianzas para ser más productivos.

Mejorar las prácticas de venta

Derivado de las malas prácticas es necesario poner atención en cómo se presiona a los ejecutivos para alcanzar sus metas, ya que esto hace que estos vendan por vender a veces productos que no son los adecuados a los clientes lo cual trae cancelaciones, lo cual hace que

se cancelen sus ventas y son forzados a vender más, esto se vuelve un círculo vicioso del cual es muy difícil de salir; esto hace que se tengan malas prácticas nuevas de forma muy recurrente y por ende hace que se gaste mucho en auditorias y cambios de procesos lo cual solo genera gastos innecesarios.

Recomiendo que la parte de Compliance se fortalezca y pueda tener una mayor incidencia en todo el proceso comercial para poder realizar mejores ventas y poner como foco al cliente y no solo vender para alcanzar un número.

Mejorar la capacitación

Los seguros no son productos fáciles de vender, se necesita capacitar de manera más profunda a quien realice la venta de los seguros ya que no conocen las coberturas ni las condiciones generales, lo que trae como consecuencia que se produzcan quejas y cancelaciones.

Banca-seguros es el único mercado donde las ventas no son generadas por agentes de seguros certificados por lo que la calidad de la atención es muy diferente, si se intenta mejorar la calidad brindada a los clientes mejoraran las ventas y la cancelación.

Propongo invertir en capacitación de la fuerza de ventas, es claro que no se puede volver agente de seguros a todos los ejecutivos comerciales, pero podrían tener algunos agentes en las diferentes zonas para asesorar a los vendedores y clientes.

Cubren a quien no tiene cultura de seguro

Banca-seguros no ofrece los mejores precios ni los mejores productos, pero cubren a clientes que no tienen una cultura del seguro, si bien no se le da un producto hecho a la medida cubre necesidades básicas que de otra forma no cubrirían, por otra parte, el banco debería mejorar los productos ya que no son comparables en precio ni en coberturas con los de mercado abierto, pero esto no va a pasar ya que solo se compara con banca-seguros.

Recomiendo aprovechar la cantidad de clientes que tiene el banco para poder ayudar a crear conciencia de la importancia de los seguros y ayudar a los clientes que no están cubiertos por ningún seguro a tener una protección en caso de alguna eventualidad.

Bibliografía

Aaker, David A. Investigación De Mercados Editorial Limusa, México 2001 pag 776

Espejo, Jorge. Prontuario de investigación de mercados. Editorial Mc Graw Hill, México 2002 pag 191

Ferre Trenzano, José M. La. Investigación De Mercados En La Práctica, Editorial Océano, México 2003 pag 144

<http://economipedia.com/> consulta el día 3/4/2019 11:58:00 AM

<https://www.crecenegocios.com/focus-group/> consulta el día 3/4/2019 12:05:00 PM

<https://www.questionpro.com/blog/es/encuestas-telefonicas/> consulta el día 3/4/2019 12:24:00 PM

<http://www.amis.com.mx/amis/index.html> consulta el día 3/4/2019 1:27:00 PM